

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

System práce s dodavateli ve stavebním podniku

The System of Work with Suppliers in the Construction Company

Student:

Bc. Jakub Zaprianov

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Pavla Macurová, CSc.

Ostrava 2010

Prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracoval samostatně. A veškeré přílohy dané mi k dispozici jsem samostatně doplnil.“

V Ostravě dne 28. 04. 2010

Podpis:

Poděkování

„Děkuji doc. Ing. Pavle Macurové CSc. za vedení mé diplomové práce a cenné rady během konzultací. Dále chci poděkovat Ing. Františkovi Příkaskému za umožnění spolupráce se společností RD Rýmařov s. r. o., výrobně-technickému řediteli Ing. Strokovi za poskytnuté informace a referentům nákupu a zásobování paní Olze Rychlé a panu Oldřichu Sigmundovi za ochotu a připomínky při zpracovávání tématu.“

OBSAH

1.	ÚVOD	3
2.	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	5
2.1	Základní pojmy	5
2.2	Základní charakteristika pojmu nákup	6
2.2.1	Role nákupu v organizacích.....	7
2.2.2	Pojetí funkce nákupu	8
2.2.3	Základní funkce nákupu.....	8
2.2.4	Náklady v nákupu	9
2.2.5	Cíle nákupu	10
2.2.6	Faktory ovlivňující nákupní proces	12
2.3	Marketingové pojetí nákupu.....	14
2.3.1	Nákupní marketingový mix	14
2.4	Systém managementu jakosti	15
2.4.1	Požadavky na kvalitu nakupovaných vstupů	16
2.5	Management partnerství s dodavateli.....	17
2.6	Rozhodování o dodavateli	20
2.6.1	Rozhodování o počtu dodavatelů.....	20
2.6.2	Typologie dodavatelů	21
2.6.3	Předběžné hodnocení a výběr vhodných dodavatelů	22
2.6.4	Hodnotící kritéria	24
2.6.5	Stanovení vah jednotlivých kritérií.....	25
2.6.6	Stanovení typu hodnotící stupnice.....	27
2.6.7	Volba způsobilých dodavatelů.....	28
2.6.8	Výběr dodavatele	29
2.7	Komunikace s dodavatelem	30
2.8	Motivování dodavatele	32
3.	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	33
3.1	Představení společnosti	33
3.1.1	Historické milníky společnosti RD Rýmařov s. r. o.	33
3.1.2	Profil společnosti	33
3.1.3	Politika a hlavní koncepční a dlouhodobé cíle firmy	34

3.1.4	Vývoj společnosti na trhu	35
3.1.5	Systém managementu jakosti společnosti RD Rýmařov s. r. o.	35
3.1.6	Výrobní postup	37
3.1.7	Produktová řada RD Rýmařov	39
3.1.8	Obchodní zastoupení	40
3.2	Analýza oddělení nákupu a zásobování	41
3.3	Popis funkčního místa referenta zásobování	42
3.4	Průběh nákupního procesu	43
3.4.1	Postup při objednávání zboží	45
3.4.2	Postup při přijetí materiálu	46
3.4.3	Postup při reklamačním řízení	46
3.4.4	Změnové řízení	47
3.5	Vývoj vztahů s dodavateli	47
3.6	Výběr dodavatelů	48
3.7	Současný systém hodnocení dodavatelů	49
4.	DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ	51
4.1	Zkvalitnění současného systému výběru a hodnocení dodavatelů	51
4.2	Shrnutí navrhovaných doporučení ke zlepšení	66
5.	ZÁVĚR	69
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	71
	SEZNAM ZKRATEK	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	PŘÍLOHY	

1. ÚVOD

Problematickou budování a rozvoje partnerských vztahů s dodavateli není jen proces nakupování. Budování partnerských vztahů musí být záležitostí manažerů všech skupin, včetně vrcholového vedení. Dlouhodobá úspěšnost organizace se odvíjí od kvality těchto vztahů. Je zapotřebí si uvědomit, že už jakost nakupovaných vstupů podstatně ovlivňuje schopnost uspokojovat požadavky legislativy i zákazníků. A právě jakost nakupovaných vstupů je přímo úměrná kvalitě vztahů s dodavateli.

Bohužel skutečnost v mnohých českých firmách je jiná. Většina organizací se dostatečně nezabývá budováním dodavatelsko-odběratelských vztahů. Tuto problematiku nákupu odsouvají na „vedlejší kolej“ a zaměřují se pouze na svoji hlavní činnost. Přičemž studie prokázaly, že nákup v podniku hraje důležitou roli. Celých 30–70 % obrátů podniku představují nákupy. Tento argument by měl být podstatným důvodem, proč by se měly podniky zabývat jeho efektivností a kvalitou.

Jako téma mé diplomové práce jsem si zvolil systém práce s dodavateli ve stavebním podniku. Vedení společnosti RD Rýmařov s. r. o. mi poskytlo příležitost, zabývat se touto problematikou v jejich firemním prostředí. Svou práci budu konzultovat s výrobně technickým ředitelem a pracovníky oddělení nákupu a zásobování.

Po důsledné analýze systému práce s dodavateli v podniku, si stanovuji za cíl zlepšení a zjednodušení systému hodnocení a výběru dodavatele.

Svou práci rozdělím na tři hlavní části: teoretická východiska, analýzu současného stavu a doporučení ke zlepšení.

V teoretické části zpracuji literární podklady dané ke zvolené problematice. Vysvětlím používané pojmy, roli nákupu v organizaci, jeho funkce, úkoly a cíle. Dále uvedu význam pojmu nákupní marketing a zaměřím se především na objasnění hodnocení a výběru dodavatelů. Uvedu nejpoužívanější metody v praxi.

V druhé části, analýze současného stavu, představím společnost RD Rýmařov s. r. o. a budu se zabývat analýzou oddělení nákupu a zásobování. Zaměřím se na jejich činnosti při objednávání zboží a na současný systém hodnocení a výběr dodavatelů. Na zjištěné nedostatky budu aplikovat poznatky získané z literatury.

V doporučeních ke zlepšení navrhnu novou metodiku systému hodnocení dodavatelů, která by organizaci umožnila detailně hodnotit dodavatele a přitom jim

ušetřila vynaložený čas a náklady. Celý systém hodnocení a výběru dodavatelů navrhnu v elektronické podobě tak, aby byl přehledný a jednoduchý na obsluhu.

V závěrečné části shrnu získané poznatky a navrhovaná zlepšení pro společnost RD Rýmařov s. r. o..

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 Základní pojmy

Před začátkem rozboru nákupních funkcí ve stavebním podniku vymezím správně hlavní pojmy, které budu v této práci často používat, a proto je důležité jim správně porozumět. Následující poznatky jsou čerpány z /1/.

Nákup

Za nakupování považujeme proces, ve kterém nakupující (odběratelé) získávají dodávky (hmotné výrobky, služby, informace, atd.) pro své další využití. Základní funkcí nákupu je zabezpečování požadovaných surovin, materiálů, služeb a informací v takovém množství, jakosti, termínech a místě dodání, aby byl nakupující plně uspokojen.

Proces

Proces (postup, pochod, vývoj) je obecné označení pro postupné, uspořádané děje nebo změny, které mají společný cíl. Výstup z předchozí transformace je propojen se vstupem do transformace následující. Existuje spouštěcí signál, který deaktivuje výstup předchozí operace a aktivuje vstup operace následující.

Proces tedy:

- je spouštěn určitým signálem,
- jeho funkčnost závisí na procedurách a zdrojích,
- všechny procesy se skládají z interních a externích vstupů, přičemž každý proces má svého zákazníka,
- probíhají opakovaně a postupně, lze jej dekomponovat na subprocessy a aktivity.

Dodávka

Je minimálně jeden produkt, který je nakupován odběratelem za účelem dalšího využití a zhodnocení.

Jakost

Jedná se o stupeň plnění požadavků souborem vnitřních znaků. Komplexní vlastnost produktu umožňující splňovat požadavky kladené legislativou a zákazníky prostřednictvím určité úrovně znaků, které jsou pro daný produkt typické.

Hodnocení dodavatele

Níže uvedené definice jsou čerpány z /4/. Pro správný výběr dodavatele je nutné stanovit taková hodnotící kritéria, která musí splňovat požadavky odběratele. Hodnocení dodavatelů vytváří podklady pro správný výběr dodavatele a pro změnu nebo přerušeni již existující spolupráce.

Výběrové řízení

Zadavatel výběrového řízení vydá veřejný inzerát nebo osloví dostatečný počet dodavatelů, aby získal nejméně tři plnohodnotné nabídky, které se kvalifikují na provedení zakázky. Oslovuje jen takové dodavatele, u kterých si je jistý, že jsou schopni splnit požadované technické parametry. Po poskytnutí nabídek zhodnotí, která je pro podnik nejvýhodnější a vybere nejlepšího dodavatele.

Výběr dodavatele

Představuje velmi důležité rozhodování, které se z velké míry týká nákupního útvaru. Větší počet dodavatelů a možností uspokojení potřeb ztěžuje samotný výběr. Kvalita volby má velký vliv na výsledek hospodaření podniku. Výběr se provádí na základě získaných informací o eventuálních dodavatelích, dle vybraných kritérií. Předpokladem je, aby vybraný dodavatel splňoval v co největší míře požadavky odběratele.

2.2 Základní charakteristika pojmu nákup

Následnou charakteristiku jsem čerpal z /2/. Nákup je ve většině firem velmi důležitou činností. Ve značné míře ovlivňuje úspěch, či neúspěch podniku, a to jak z hlediska strategického, tak i operativního. Zajišťuje všechny relevantní zdroje potřebné k dalšímu zpracování a využití v rámci podniku. Pojem nákup můžeme chápat jako:

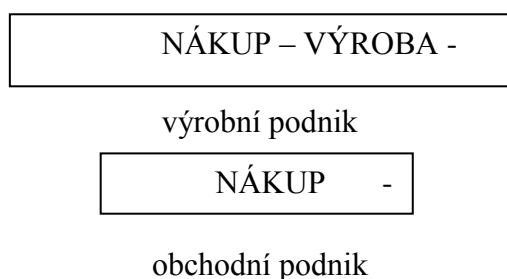
- funkci – významnou činnost v rámci podnikových aktivit,
- proces – průběh dispozice s dodávaným zbožím,
- organizační jednotku – pracovní místo, kterému je přidělena nákupní činnost.

Jak je uváděno v /10/, náklady na kupované položky představují u výrobních podniků 40–60 % celkových nákladů. Mnoho majitelů firem si ponechává podstatnou kontrolní roli v oblasti řízení nákupu. Lze najít i obory, u kterých se tento podíl blíží až

k 80%. Proto je třeba věnovat dostatečnou pozornost nákupnímu procesu, neboť malá úspora může výrazně zefektivnit činnost podniku jako celku.

Podle [3, 5] se nákup řadí mezi jedny z nejdůležitějších podnikových činností nejen kvůli možnosti ovlivňovat celkové náklady. Je to funkční aktivita, kterou začíná transformační proces probíhající v podniku. Bez ohledu na to o jaký podnik se jedná. Jde-li o podnik výrobní, obchodní nebo podnikající ve službách, tvoří nákup jednu ze základních podnikových činností.

Z logistického pohledu lze podnik rozdělit do subsystému uvedených v následujícím obrázku.



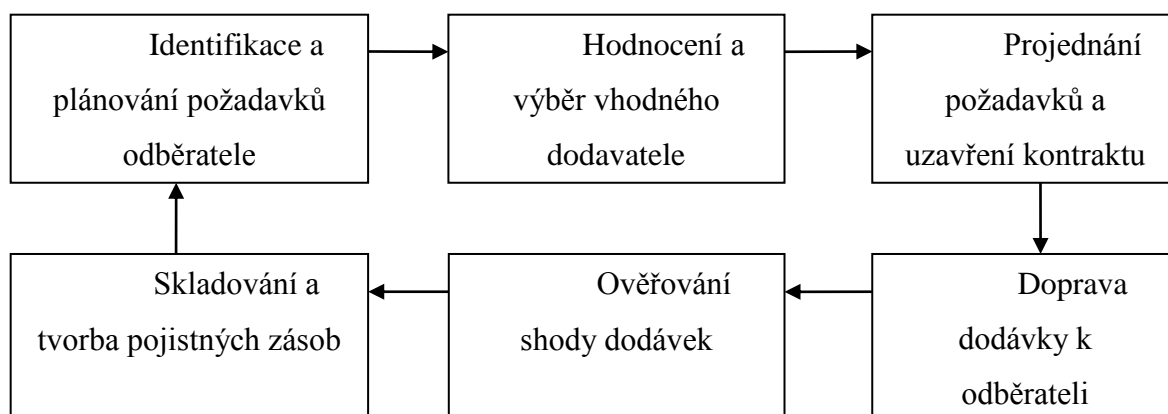
Obr. č. 2.1 Základní subsystémy průmyslového a obchodního podniku. Zdroj: [5]

Při pohledu na obrázek číslo 2.1 se nám objasňuje důležitost role nákupu v podniku a to, že nákup zabezpečuje bezporuchový chod výrobních i nevýrobních procesů podniku.

2.2.1 Role nákupu v organizacích

Následující poznatky jsou čerpány z [1]. Nákupní procesy jsou řazeny mezi ty nejdůležitější, můžeme je definovat jako systematické zabezpečování surovin, materiálů, služeb a informací tak, aby byly splněny všechny podmínky nakupujícího z hlediska množství, jakosti, termínů, struktury a místa dodání.

Tato základní funkce nákupu je zajišťována efektivní realizací souboru na sebe navazujících činností. Jejich logická posloupnost je zobrazena na obrázku číslo 2.2.



Obr. č. 2.2 Tradiční činnosti procesu nakupování. Zdroj: /1/

2.2.2 Pojetí funkce nákupu

Jak uvádí /3/, funkce nákupu je chápána jako širší pojetí funkce při uspokojování potřeb. Tzn. uspokojování výrobních, provozních, investičních, nevýrobních, sociálních až k tzv. servisnímu pojetí služeb. Servisní pojetí znamená nejen prosté uskutečnění dodávky, ale úplný servis ve smyslu hmotném i informačním. Vedle základní funkce nákupu zajišťovat materiálové vstupy v odpovídající kvalitě, množství, v dohodnutém termínu a místa dodání, je nutné se zaměřit i na ekonomická kritéria podnikatelské efektivnosti (náklady, zásoby) a na ekologická, sociální a etická hlediska.

2.2.3 Základní funkce nákupu

Následující klasifikace jsou čerpány z /1, 4/. Základní funkcí útvaru nákupu je zabezpečení předpokládaného průběhu činností podniku. Od základních, přes pomocné a obslužné, až po výrobní a nevýrobní procesy surovinami, materiálem, výrobky a službami, v potřebném množství, kvalitě, času a místě.

Pro splnění této zásadní úlohy v souladu s ekonomickou efektivností se musí předpokládat:

- co nejpresněji a včas zjistit očekávanou spotřebu materiálu,
- systematicky zjišťovat a volit optimální zdroje,

- úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy o efektivních dodávkách, průběžně sledovat jejich plnění, projednávat změny v potřebách a případné odchylky v dodávkách,
- soustavně sledovat a regulovat stav zásob a zabezpečit jejich efektivní využití,
- pružně a operativně reagovat na selhání očekávaných dodávek,
- zabezpečit efektivní fungování skladování, manipulace a dopravy zboží a materiálu,
- vytvořit a zdokonalovat informační systém pro řízení nákupního procesu,
- zabezpečit personální, organizační, metodický a technický rozvoj řídicích a hmotných procesů,
- zajistit dělení zásilky, kompletaci, vytváření optimálních manipulačních a skladových jednotek.

Aby mohlo nákupní oddělení správně fungovat, je zřejmé, že je zapotřebí aktivní spolupráce s dalšími útvary podniku. Například s útvary řízení výroby, údržbou, financí a dalšími.

2.2.4 Náklady v nákupu

Definice nákladů při nákupu jsou čerpány z /3/. Náklady při nákupu jsou základními překážkami vstupu nového dodavatele do odvětví. Intenzita těchto překážek ovlivňuje konkurenční prostředí a vyjednávací sílu dodavatele. Při výběru nového dodavatele vznikají:

Náklady na nový zdroj nákupu

Nastává u velmi specifického výrobku nebo technologie, kdy požadované zboží dokáže poskytovat jen několik málo dodavatelů na světě. V této situaci by novému dodavateli vznikly velké náklady na vlastní rozvoj, potýkal by se také s velkými problémy důvěryhodnosti, finančními problémy a měl by problémy s plněním kritérií dodávek.

Náklady na získání výroby

Tyto náklady musí odběratel respektovat, aby dostal požadovaný výrobek od dodavatele. Mohou obsahovat náklady na nový zdroj, na pracovní sílu, na nákup obslužných zařízení, náklady na školení personálu, logistické a administrativní náklady spojené s přijetím nového dodavatele.

2.2.5 Cíle nákupu

Primární cíle podniku slouží pro vytyčení dílčích cílů jednotlivým útvarům v podniku. Možný výskyt problémů musí být řešitelný jak vlastní výrobou, tak i nákupem.

Základními cíly nákupu jsou dle /4/ následující:

1) Uspokojování potřeb

Uspokojování potřeb organizací je srovnatelné s uspokojováním potřeb lidí. Díky potřebám vzniká na výrobcích a službách přidaná hodnota. Tato přidaná hodnota je podmínkou vzniku směny. Směna obohacuje obě dvě zúčastněné strany.

2) Snižování nákupních nákladů

Jedním z možných cílů může být snižování nákladů při nákupu. Tento cíl může přinášet pomyslná rizika se snižováním kvality, nárůstem nákladů na držení zásob, nebo mohou vznikat náklady v důsledku deficitu zásob. Náklady na nákup jsou tvořeny dvěma položkami, a to cenou vlastního výrobku a náklady na pořízení výrobku. Dalšími faktory ovlivňující celkové náklady na pořízení jsou rabaty, subvence a množstevní slevy.

3) Zvyšování jakosti nákupu

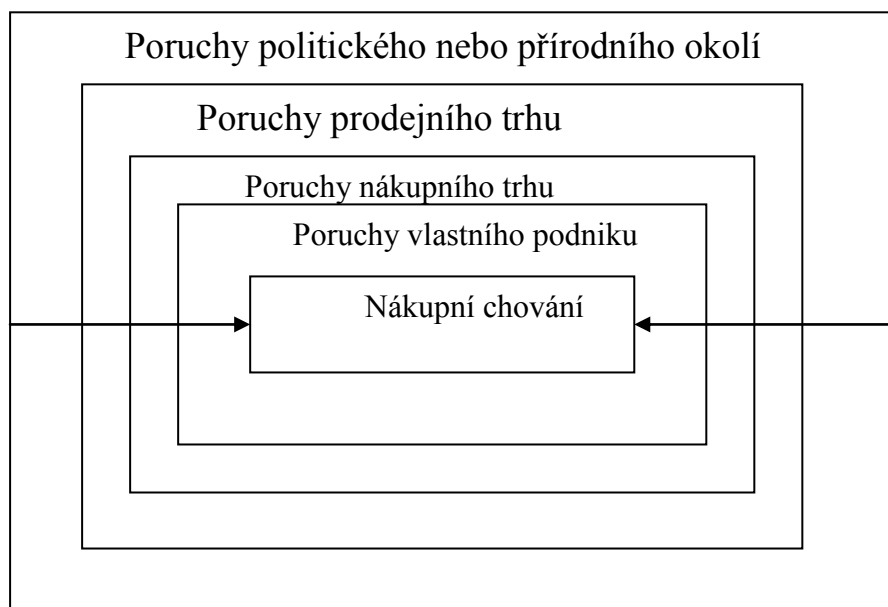
Požadavky na jakost nákupu způsobují často rozpor mezi požadavky na straně poptávky a parametry nabídky. Zvyšování jakosti nakupovaných výrobků působí současně na dvě kritéria:

- Zvyšování jakosti usilovat dle tolerance o nulovou úroveň vad.
- Zvyšování jakosti zvyšovat výkon nakupovaných produktů, což může způsobit nákup substitutů nebo změnu dodavatele.

Kvalita se současně týká nakupovaného výrobku, a také nákupních podmínek. Mezi jakost se tedy zahrnuje množství, dodací lhůta, dodací servis, komunikace, a také dodržení cen a smluvních podmínek.

4) **Snižování nákupního rizika**

Při snižování jakosti přibývá riziko nákupu. Jakost však není jediným rizikem. Vlivem nahodilé situace může nastat další riziko při výběru jiné varianty nákupu, než té optimální. Dále pak mohou nastat rizika s místem dodání, mohou existovat různé bariéry, buď pro vývoz od dodavatele, nebo pro dovoz k odběrateli. Dalšími riziky jsou stávky dopravců, rizika špatného servisu nebo rizika ceny. Na obrázku číslo 2.3 jsou zobrazena nákupní rizika a jejich působení na nákupní chování.



Obr. č. 2.3 Nákupní rizika. Zdroj: /4/

5) **Zvyšování flexibility nákupu**

Jestliže existuje riziko, musí být zajištěná flexibilita dostatečnou volbou alternativ, které zajistí podniku i po vzniku neplánovaných událostí dostatečně velký prostor přizpůsobit se. Dlouhodobé dodavatelské smlouvy zvyšují jistotu, ale zmenšují možnost flexibilní reakce na nahodilé situace. Zvláštním hlediskem flexibility je nezávislost nebo autonomie podniku.

6) Veřejně prospěšné nákupní cíle

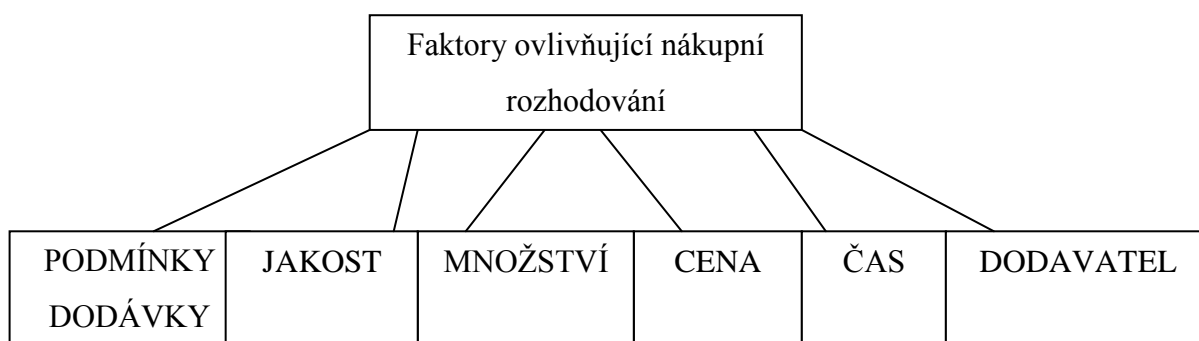
Propojenost s okolním prostředím podnik zavazuje, aby přemýšlel nad důsledky svého jednání, z něhož plyne důležitá role veřejně prospěšných zájmů. Dělíme je na *národohospodářské nákupní cíle a sociálně etické nákupní cíle*.

Národohospodářské cíle obsahují *konjunkturální nákupní cíl* (nákup podněcující rozvoj ekonomiky, např. obnovení zastaralých strojů v období ekonomického úpadku země), *strukturální cíle* (je zapotřebí podpořit ekonomický růst slabších dodavatelů a regionů zaměřením se na nákup právě od těchto dodavatelů) a *tuzemské nákupní cíle* (preferenci domácích dodavatelů).

Sociálně etické nákupní cíle zahrnují *politické cíle* (podpora nebo bojkotování určité země), *světonázorově motivovaný cíl* (ekologicky šetrně orientované nákupy), *interakční nákupní cíle* (uplatňuje dodržování etických nákupních principů na základě dobrých vztahů s dodavatelem) a *charitativní nákupní cíle* (preferování dodavatelů, kteří zaměstnávají tělesně postižené apod.).

2.2.6 Faktory ovlivňující nákupní proces

Zúčastní-li se podnik hospodářské soutěže, výsledek je ovlivněn značnou mírou manažerským rozhodováním. Existuje celá řada faktorů, které ovlivňují toto nákupní rozhodování. Graficky jsou zobrazena na níže uvedeném obrázku číslo 2.4.



Obr. č. 2.4 Faktory ovlivňující nákupní rozhodování. Zdroj: /4/

Nákup je proces, při kterém se získávají suroviny, materiál, polotovary a výrobky v odpovídající kvalitě a množství, za přijatelnou cenu, ve správném čase a od správného dodavatele. Nutné podmínky ke splnění dodávky jsou uvedeny v kupní smlouvě. Malí

odběratelé se rozhodují na základě očekávané poptávky, velké podniky na základě podnikových plánů výroby a prodeje.

Podmínky dodávky

Realizace každé dodávky probíhá za pomoci specifických dodacích a platebních podmínek. Tyto specifika musí být uvedeny v kupní smlouvě, protože tvoří nedílnou součást dodávky.

Jakost

Pojem jakost neboli kvalita, je definován jako vhodnost materiálu, výrobku, či služby pro zamyšlený účel. Jakost je dána podle požadovaného hlediska, určuje hmotnost, rozměr, barvu, flexibilitu, vzhled, atd. Vhodným užitím hodnotové analýzy nám pomůže při výběru komponentů, k nahrazení jednoho druhým, ke změně designu nebo materiálu.

Množství

Co je to velké množství? Podnik si musí dát pozor na správné určení této hladiny. Může se lehce stát, že malé množství zásob nebo výrobků způsobí náklady z nedostatku zásob a také zánik nároků na množstevní slevy. Při určení velkého množství zásob roste riziko znehodnocení zásob v důsledku jejich skladování, zastarání nebo zkažení.

Cena

Nejnižší cena nepředstavuje vždy nejnižší náklady na pořízení. Firmy s nejnižší cenou nemusí nabízet požadovanou kvalitu a služby. Jde o to zajistit dodavatele, který splňuje specifické požadavky, za co nejnižší nabízenou nákupní cenu.

Čas

Důležitým faktorem při rozhodování o objednávkách je čas. Objednávky si musí podnik načasovat tak, aby byl schopný reagovat na příležitostnou poptávku. Jestliže se podnik rozhoduje na základě očekávané budoucí poptávky po výrobcích, musí si správně stanovit dodací lhůtu. Jedná se o časový interval mezi vystavením objednávky a dodáním požadovaného zboží nebo služby.

Dodavatel

Jedním z nejdůležitějších faktorů je výběr dodavatele, jež představuje základní pilíř nákupu. Při jeho výběru je důležité ho dobře poznat, musí splňovat všechny

požadavky. Selže-li výběr dodavatele tím, že je vybrán nekompetentní dodavatel, může to mít za následek ohrožení existence podniku.

2.3 Marketingové pojetí nákupu

Jak uvádí /4/, nákupní marketing je v podniku považován za tržně orientovaný způsob myšlení. Zahrnuje všechny podnikové tržní aktivity, ve kterých jsou uplatňovány současné i budoucí potřeby pomocí marketingových nástrojů. Výkony podniku jsou ovlivňovány jak prodejem, tak i nákupem. Marketingové pojetí nákupu preferuje podobné metody, aktivity a techniky jako odbytový marketing. Zabývá se průzkumem potenciálních dodavatelů, výběrem optimálního dodavatele, a řešením dodavatelských podmínek. Usiluje o dlouhodobé partnerské vztahy mezi oběma zúčastněnými stranami, tak, aby byly výhodné pro odběratele i dodavatele. Toto pojetí nákupu poskytuje dostatečně velký prostor pro autonomní rozhodování.

2.3.1 Nákupní marketingový mix

V publikaci /5/ je uvedeno, že jako při prodejní činnosti se i při nákupu používá marketingový mix. V moderní literatuře je však modifikován ze čtyřprvkového modelu na desetiprvkový a je označován jako *nákupní marketingový mix*. Podnik využívá v různé intenzitě tyto nástroje nákupního marketingového mixu:

- 1) *Informační mix* dokáže vytvořit nákupní informační systém, který se využívá při rozhodování odběratele. Jsou zohledňovány nejdůležitější vlivy vnějšího prostředí i činitelé vnitřního prostředí podniku.
- 2) *Komunikační mix* obsahuje nástroje, které podnik používá při komunikaci s dodavateli i v rámci komunikace mezi vnitropodnikovými útvary.
- 3) *Dodavatelský mix* umožňuje optimálně volit dodavatele, kteří jsou schopni perfektní a schopné dlouhodobé spolupráce.
- 4) *Konkurenční mix* dokáže identifikovat konkurenční situaci na trhu. V souvislosti s volbou optimálního dodavatele a rozhodováním o nákupní strategii. Při sledování strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů může odběratel sledovat například tyto cíle:

- zvýšení konkurence dodavatelů,
 - volby dvojice dodavatelů,
 - zavádění nových praktik v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů.
- 5) *Cenový mix* provádí optimální cenovou politiku nákupu, která se nezaměřuje pouze na výši pořizovací ceny, ale snaží se minimalizovat celkové náklady na pořízení.
 - 6) *Výrobní mix* rozhoduje o optimální variantě nakupovaného výrobku (technické a estetické parametry), tvořící ideální základ pro finální výrobek.
 - 7) *Mix kvality* v návaznosti na výrobek dohlíží na kvalitu ve všech oblastech dodavatelsko-odběratelských vztahů a dodávky.
 - 8) *Množstevní mix* zajišťuje výši a frekvenci realizovaných dodávek. Tato rozhodnutí jsou součástí strategie řízení zásob.
 - 9) *Termínový mix* časově usměrňuje vnitřní a vnější hmotné a informační toky ve vazbě s dodavateli i s vnitropodnikovými útvary.
 - 10) *Mix nákupních podmínek* dbá na optimální platební, dodací a logistické podmínky dodávek ve vztahu k dodavatelům i k navazujícím vnitropodnikovým útvarům.

2.4 Systém managementu jakosti

V současné době se řada výrobců snaží co nejvíce posílit svoji důvěryhodnost v jakosti dodávek pomocí zavádění certifikátů jakosti. Nejpoužívanější formou zabezpečování jakosti a její stability se staly normy ISO řady 9000. Další zaváděným přístupem je TQM (Total Quality Management). Charakteristika TQM je založena na realizaci základních principů, přičemž normy ISO jsou založeny na normách a předpisech.

V normě ISO 9001, o které se zmiňuje /7/, jsou uváděny základní principy, které musí být uplatňovány při vytváření systému managementu kvality:

- zaměření na zákazníka,
- vedení a řízení lidí,
- zapojení lidí,

- procesní přístup,
- systémový přístup k managementu,
- neustálé zlepšování,
- přístup k rozvoji základající se na faktech,
- vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy.

V literatuře /8/ je popsána norma ISO 9001, která ukládá, že firma musí hodnotit a vybírat dodavatele podle jejich schopnosti plnění dodávek v souladu s požadavky odběratele. Organizace si musí stanovit kritéria, podle kterých bude provádět hodnocení a výběr dodavatelů a jejich průběžné hodnocení. U všech provedených procesů musí udržovat záznamy o jejich výsledcích a o všech nezbytných opatřeních vyplývajících z tohoto hodnocení.

2.4.1 Požadavky na kvalitu nakupovaných vstupů

Samotné volbě dodavatelů musí předcházet specifikace požadavků na jakost nakupovaných položek a způsob jejího ověřování. Odběratel si musí stanovit přiměřenost specifikovaných požadavků pro nakupování dříve, než je předá dodavateli. Jak je uváděno v /8/, nečastěji obsažené požadavky jsou zahrnuty v předmětu smlouvy:

- technické parametry nakupované položky,
- požadavky na obaly, značení a způsob dopravy,
- požadavky na velikost dodávky a dodací lhůty (včetně tolerancí),
- požadavky na atesty a certifikáty,
- rozsah a metody ověřování shody nakupovaného zboží s požadavky na kritéria,
- přijatelnosti dodávky (přípustné procento neshod),
- následné postupy při nepřijetí dodávky,
- požadavky na systém managementu kvality u dodavatele,
- požadavky na způsoby, kterými dodavatel zabezpečí kvalitu u svých subdodavatelů.

2.5 Management partnerství s dodavateli

Následující poznatky jsou čerpány z [1]. Partnerství s dodavateli představuje pracovní vztah mezi odběratelem a dodavatelem, který je budován na vzájemné důvěře a přináší hodnotu oběma zúčastněným stranám.

Strategickým cílem vzájemné důvěry mezi odběratelem a dodavatelem se stává uspokojování potřeb a očekávání u obou partnerů při co nejnižších nákladech. Z tohoto základního cíle se odvozují i některé dílčí:

- pružnější reakce dodavatele plnit požadavky odběratele,
- eliminovat ztráty důsledkem nízké jakosti u dodavatele,
- zvyšovat úroveň vzájemné komunikace,
- snižovat náklady na zásoby u odběratele,
- podporovat technologický vývoj u obou partnerů,
- vytvořit podmínky pro neustálé zlepšování procesů apod.

Výše uvedené cíle jsou pouze příkladem, každá organizace si může vytvořit svoji vlastní soustavu strategických cílů. Neměli bychom zapomínat, že cíle by měly být jen měřitelné, reálné a odvozené od celkových strategických záměrů. V tomto případě pak mohou sloužit jako vodítko k rozvoji partnerských vztahů.

Systém managementu partnerství je množinou vzájemně provázaných procesů a činností, které zahrnují:

- 1) vytváření politiky a strategie vztahů s dodavateli,
- 2) určování požadavků na dodávky,
- 3) hodnocení a výběr dodavatelů,
- 4) společné plánování s dodavateli,
- 5) posuzování stavu vyzrálosti systému managementu u dodavatele,
- 6) ověřování shody dodávek,
- 7) průběžné hodnocení výkonnosti dodavatelů,
- 8) motivování dodavatelů,
- 9) neustálé zlepšování u dodavatelů,

- 10) komunikace s dodavateli,
- 11) administrativa procesů partnerství s dodavateli,
- 12) neustále zlepšování a rozvoj programu partnerství s dodavateli.

Vrcholové vedení má za úkol, aby v souladu s celkovými strategickými záměry stanovovalo, udržovalo a aktualizovalo zvláštní politiku a strategii vztahů s dodavateli. Jedná se o dlouhodobý rozvoj těchto vztahů a o budování vzájemné důvěry.

Základním vstupem pro proces definování požadavků na dodávky je připravená dokumentace k výrobě, nebo poskytování služeb. Zaměstnanci odběratele podle této dokumentace specifikují své požadavky, termíny, objemy a jakosti nakupovaných materiálů a služeb. Konečným výstupem je komplexní seznam požadavků na dodávky, který musí být odsouhlasen potenciálním dodavatelem.

Hodnocení a výběr dodavatelů představují základní činnosti, které jsou vykonávány prakticky ve všech podnicích. Nutno říct, že náročnost, přístupy, používaná kritéria a vyhodnocování se výrazně liší. Jde o preventivní soubor činností představující výběr dodavatelů tak, aby se podnik ujistil, že v budoucnu nebude nakupovat od dodavatele, který by nedokázal dlouhodobě plnit jeho požadavky. Výstupem tohoto hodnocení a výběru je rozhodnutí o tom, zda bude s daným dodavatelem uzavřen obchodní vztah. Proto, aby byl dodavatel považován za rovnocenného partnera, musí splňovat podmínky odběratele.

Tyto podmínky mohou být důvodem pro vytvoření společného plánování s dodavateli. Jde o spolupráci mezi oběma stranami v dodavatelsko-odběratelském vztahu tak, aby vznikal prospěch na obou stranách. Mezi oběma zúčastněnými se vytvoří dohoda, ve které se dodavatel s odběratelem domluví na činnostech, které by pomohly spolehlivě plnit požadavky odběratele. Uplatňují se zde především: sdílení nejlepší praxe, učení se od lepšího, snižování nákladů u dodavatele, nebo vzájemnou komunikací v oblasti technologie.

Ověřování shody dodávek je způsob, kterým lze kontrolovat, zda dodavatel splnil nebo nesplnil požadavky odběratele. Existuje mnoho způsobů, jak lze dodávky kontrolovat. Od stoprocentní kontroly u odběratele až po provádění kontroly pověřenou osobou u dodavatele. Druh kontroly se odvíjí podle toho, jaké jsou zkušenosti se spolehlivostí z minulého období. Vstupem kontroly jsou dokumentované postupy

poskytnuté od dodavatele, uskutečněné dodávky a další doplňkové informace, které doprovázejí dodávku.

Informace o tom, zda dodavatel plní odběratelovy požadavky jsou informačním vstupem pro hodnocení výkonnosti dodavatelů. Průběžné hodnocení dodávek provádí odběratel v určitých intervalech, podle vlastních dokumentovaných postupů. Cílem tohoto hodnocení je získat informace o schopnosti dodavatelů plnit specifikace dané odběratelem. Získané výsledky slouží jako podklady pro zpětnou vazbu k dodavateli a jeho možnosti následného zlepšení. Dále může odběratel využít tyto výsledky pro vytvoření kritérií u nových zakázek.

Smyslem motivování dodavatelů by mělo být povzbuzení k dalšímu zlepšování jejich výkonnosti a přinášení zvýšené hodnoty pro obě obchodní strany. Existuje mnoho druhů nástrojů pro motivování dodavatelů. Nejméně efektivní je však motivace strachem. Psychický nátlak a stres jsou pro dodavatele spíše demotivující.

Pro udržení fungujícího partnerského vztahu, by mělo docházet ke zlepšování na obou jeho stranách. Výsledkem je dosažení nové úrovně v jakékoliv oblasti obchodního partnerství, např. (zvýšení úrovně znalosti zaměstnanců, zavádění nových technologií nebo rozvoj systému managementu). Těchto výsledků mohou dosáhnout za pomoci přístupu společného plánování a vstupujících podmětů jako jsou např. požadavky odběratele, nebo zlepšení interních systémů dodavatele a dalších. Konečným výstupem jsou pak zdokonalené procesy nebo produkty, které jsou schopny vyhovovat neustále se zvyšujícím nárokům odběratelů a dalším zainteresovaným stranám.

Komunikace mezi odběratelem a dodavatelem má velmi významný podíl na spolupráci a dalším zlepšováním vzájemných vztahů. Je nedílnou součástí obchodního vztahu. Na základě nezvládnuté komunikace vznikají případné problémy. Komunikace odběratelů s dodavateli musí být považována za oboustranný informační tok, při kterém se nesmí stát, že nepříjemná fakta jsou úmyslně zatajována nebo zkreslována. Díky využívání počítačové techniky, faxů, e-mailů a dalších programových zařízení, se zvyšuje rychlost, přesnost a kvalita poskytovaných informací.

V celém partnerství s dodavateli je kladen velký důraz na administrativu. Je nutno vypracovávat, aplikovat, schvalovat a archivovat nejrůznější dokumenty. Součástí všech systémů managementu jsou dokumenty a záznamy, protože obsahují takové informace, bez kterých žádná organizace nemůže dlouhodobě existovat. Legislativa i odběratelé

kladou důraz na dokumentované postupy, vyžadují vedení, udržování a archivaci rozsáhlého souboru záznamů od politiky organizace, přes hodnocení až po záznamy z jednotlivých jednání.

2.6 Rozhodování o dodavateli

2.6.1 Rozhodování o počtu dodavatelů

Problematika rozhodování o počtu dodavatelů byla čerpána z /1/. Strategickou otázkou manažerů odběratelských organizací je, zda zvolit strategii dodavatelského vějíře nebo strategii výlučného dodavatele. Obě zmíněné strategie mají svá pro i proti.

Strategie dodavatelského vějíře

Vychází z toho, aby pro jednotlivé nakupované vstupy byl k dispozici více než jeden dodavatel. Touto strategií se minimalizuje riziko přerušení dodávek. Mezi dodavateli vzniká konkurenční prostředí, které vytváří příznivé podmínky pro odběratele. S větším počtem dodavatelů se zvyšuje šance na výběr těch nejlepších.

Strategie jediného dodavatele

Rozvíjí partnerské vztahy. Je pečlivě vybírán jeden dodavatel. Zvýšené riziko monopolního postavení nebo narušení plynulosti dodávek je eliminováno komplexním a systémovým přístupem k hodnocení a výběru dodavatelů. Tato strategie má výhody v podobě:

- jednoduché komunikace,
- nízké náklady na pravidelné hodnocení, audity, atd.,
- umožňuje navazovat dlouhodobé vztahy,
- snižuje variabilitu jakosti.

Je důležité zmínit se, že základním logistickým cílem je snižování celkového počtu dodavatelů. Cíl se řídí těmito pravidly:

- a) Proces nakupování musí být uřiditelný. Při vyšším počtu dodavatelů se zvyšuje riziko selhání pracovníků odběratele při řízení nákupního procesu.

- b) Existuje závislost mezi variabilitou jakosti a počtem dodavatelů. Je zapotřebí toto kolísání jakosti co nejvíce eliminovat.
- c) Nakupování za nejnižší ceny není vždy výhodné. Ekonomické analýzy odhalily, že přidružené náklady k nižší pořizovací ceně často se často prodraží.
- d) Větší zisk z celého dodavatelského řetězce. Má-li podnik méně dodavatelů, znamená to pro stávající dodavatele větší objem odběru, tím i větší ekonomický výkon, který se promítne i u subdodavatelů. Nakonec z tohoto zvýšeného zisku těží odběratel, formou nižší množstevní ceny.
- e) Nižší počet dodavatelů zajišťuje lepší orientaci, identifikaci a informace o nakupovaném materiálu.

2.6.2 Typologie dodavatelů

U opakujících se nákupů je vhodné provádět hodnocení dvakrát do roka, a to nejen na základě získaných informací o dodavateli, ale také s novými možnostmi nakupování.

Při rozhodování o nákupu je optimální rozlišit dvě skupiny dodavatelů:

- 1) *Velmi malí dodavatelé* dbají na dobré pověsti. I malé zakázky pro ně mají velký význam. Bývají velmi spolehliví a pružní, jednání s nimi bývá lepší, než většími dodavateli.
- 2) *Větší dodavatelé* jsou schopni reagovat pohotově a dodat poměrně široký sortiment výrobků. Na druhou stranu očekávají vyšší nákupní aktivitu nebo ústupky u kvalitativních parametrů.

Použitá literatura /3/ se shoduje s literaturou /4/ při následném členění dodavatelů:

- a) *Konzervativní typ dodavatele* nabízí neměnný sortiment řadu let, příliš se nezabývá o inovace, ale je z pravidla velmi spolehlivý.
- b) *Inovativní typ dodavatele* je vhodný pro inovativní odběratele, snaží se o inovace výrobku i technologií, jeho sortiment vykazuje nižší stabilitu kvality. Je náročnější a nezbytnou součástí je aktualizace informací.

2.6.3 Předběžné hodnocení a výběr vhodných dodavatelů

Chybný výběr dodavatele může vést ke ztrátám, které už mnohdy nejdou eliminovat v samotném nákupním procesu. Jelikož se tato činnost velmi náročná, v publikaci /2/ je uvedeno, že si lze tento proces usnadnit tzv. diferenciací materiálových položek dle metody ABC a potřebnou péči zaměřit na položky typu A.

Základem analýzy jsou následující informace o možných dodavatelích:

- *všeobecné podnikové informace* jde zejména o informace o formě podnikání, velikosti podniku, jeho obratu, finanční situaci dodavatele, úrovni managementu a jejich vztahu ke kvalitě,
- *mezi specifické informace k nakupovanému materiálu* patří například kvalitativní parametry, výrobní kapacity, metody řízení kvality nebo spolehlivost dodavatele,
- *nástroje kondiční a servisní politiky dodavatele* mohou obsahovat cenu, rabaty, platební a dodací podmínky a poskytované služby,
- *stávající dodavatelsko-odběratelské vztahy*, jimiž rozumíme závislost mezi dodavatelem a odběratelem, vzájemné vztahy, spolupráce při řešení problému nebo novostí dodávaného materiálu.

Výsledkem této analýzy je vytvoření potenciálního okruhu dodavatelů, schopných zajistit dodávky dle požadovaných kritérií.

Jak je uvedeno v /1/, neexistuje žádný standard, ve kterém jsou obsažena výběrová kritéria. Každá organizace si musí stanovit svůj vlastní systém výběru dodavatelů. V některých případech to nemusí být lehká záležitost. Zjednodušený postup hodnocení a výběru dodavatelů je představený na vývojovém diagramu v příloze 1.

Rozlišují se tři základní fáze:

- 1) předběžné hodnocení dodavatelů,
- 2) hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů,
- 3) hodnocení dodavatelů podle dalších kritérií.

1) Předběžné hodnocení dodavatelů

Ze široké nabídky dodavatelů se za pomoci získaných prvotních informací (reference od jiných odběratelů, na základě dotazníků nebo předložených certifikátů) vybere několik „postupujících.“

Toto hodnocení může být založeno na:

- a) *Posuzování prvních vzorků dodávek* představuje přínos prvních cenných informací o dodavateli. V současné době se nabízejí sami dodavatelé s možností prvního bezplatného vyzkoušení dodávky. V případě spokojenosti se vzorkem může nastat další spolupráce na dodávkách. Nemělo by to vést k neuváženému rozhodnutí o schválení dodavatele, jelikož je možné že první dodávka může být záměrně vytvořena v nadstandardních podmínkách a realita standardu dodávaného zboží je pak zcela jiná.
- b) *Posouzení vyzrálosti systému managementu* je důležité u dodávek mající charakter nakupovaného materiálu, polotovaru nebo výrobku. Pro hodnocení a výběr se volí postupy sebehodnocení dodavatelů na základě vyplnění zaslaného dotazníku. Ten obsahuje oblasti managementu důležité pro odběratele jako například (jakost, dodávání, servis, přístup k technologiím, životní prostředí, bezpečnost, náklady a ceny).

Někdy bývá dotazník omezen jen na oblast a rozsah certifikace systému managementu jakosti, (ISO 9001), systému environmentálního managementu (ISO 14001) systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (OHSAS 18001) nebo dalších odvětvových standardů, které jsou vyžadovány odběratelem.

- c) *Analýza referencí od jiných odběratelů*, kteří s dodavatelem v minulosti spolupracovali, může poskytovat doplňující informace pro hodnocení. Dalšími nástroji může být benchmarkingová databáze nebo www-stránky. Tento druh informací by měl sloužit jako doplňkový vstup pro další rozhodnutí odběratele.

2) Hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů

Již při přijatelnějším množství dodavatelů (v tzv. druhém kole) se provádí hodnocení dlouhodobé způsobilosti dodavatelů plnit požadavky odběratele.

Od 90. let se začaly budovat základy systémových přístupů, využívané v oblasti nákupu a rozvoji vztahů s dodavateli. V současnosti je respektován mnoha českými firmami. Jedná se o prověřování systému managementu u potencionálních dodavatelů (dodavatelský audit). Norma ISO 9001 ho definuje jako systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria.

Neboli jednodušeji řečeno, audit by měl být součástí systému managementu organizace odběratele. Auditorská činnost musí být řádně naplánována a systematicky realizována, aby mohla sloužit k řádnému hodnocení dodavatele. Audit musí provádět nezávislá osoba, tedy odběratelská nebo externí firma, která není spojena s kontrolovaným procesem, výrobkem atd. Kritéria auditu jsou v případě auditů systémů u potenciálních dodavatelů chápána jako soubor požadavků, které:

- a) jsou individuálně stanoveny v dokumentovaných postupech odběratele nebo
- b) jsou obecně určeny normami, jako jsou například standardy ČSN EN ISO 9001, 14001, OHSAS 18001 a další.

Výše uvedená kritéria lze vzájemně kombinovat, ale musí být dostatečně včas předloženy potenciálnímu dodavateli, kterému je tímto dán prostor se na ně připravit.

3) Hodnocení dodavatelů dle dalších kritérií

Systém managementu jakosti nemusí být jediným kritériem pro hodnocení a následný výběr dodavatele. Odběratel si může stanovit vlastní kritéria, která pro něj mají vysokou vypovídací schopnost o schopnosti dodavatele plnit jeho požadavky. Výčet seznamu kritérií jsem zmiňoval již ve výše uvedené podkapitole.

2.6.4 Hodnotící kritéria

Při definování hodnotících kritérií jsem čerpal z /4/. Při výběru dodavatele je možno použít celou řadu kritérií, které ovlivňují nabízené výrobky a služby, zejména v jakosti, ceně a dodavatelských podmínkách, jakož i úroveň, pověst a dobré jméno dodavatele. Pro lepší přehlednost je vhodnější volit ty kritéria, která mají určitou váhu z hlediska konkrétních podmínek podniku. Přednější jsou ta, která ovlivňují ekonomické a

obchodní výsledky podniku (náklady, zásoby, jakost a další). Existuje celá řada členění kritérií, která se od sebe navzájem liší nejen počtem, ale i pojetím a označením. Literatura /4/ uvádí, že nejobvyklejší členění je děleno do třech skupin:

- 1) *kritéria týkajících se výrobků a jejich služeb* (servisní služby),
- 2) *kritéria týkajících se ceny a kontraktačních podmínek* (dodací, platební, atd.),
- 3) *kritéria týkajících se dodavatele, jeho chování a image* (spolupráce, realizace dodávek).

Před konečným rozhodnutím je vhodné projednat znovu, přesněji a konkrétně některá závažnější kritéria. Doporučuje se vybrat více zdrojů, čímž se eliminuje závislost na jednom dodavateli a dojde ke snížení jeho vyjednávací síly. Jímí vytvořené konkurenční prostředí nám dává výhodu lepšího nákupu a možnosti neustálého srovnávání.

2.6.5 Stanovení vah jednotlivých kritérií

Před začátkem hodnocení dodavatelů, si odběratel volí kritéria, která jsou pro něj důležitá a jejichž plnění vyžaduje. Každé kritérium má jinou váhu pro zvolenou obchodní politiku i nákupní strategii. Stanovením vah důležitosti pro jednotlivá kritéria by se nemělo zabývat jen nákupní oddělení, ale i ostatní podniková střediska, která jsou ovlivňována vstupy. Používané metody pro stanovení vah kritérií jsou:

- párové srovnání,
- postupný rozvrh,
- bodová stupnice,
- poměrová čísla.

Princip párového srovnání

Ke každému kritériu hodnocení se zjišťuje počet preferencí, a to porovnáním každého kritéria vůči ostatním. Jak uvádí /9/, může se postupovat při určování preferencí tím způsobem, že se vyplní následující tabulka č. 2.1. Začíná se v pravé horní části tabulky (trojúhelníková matice), tak že hodnotitel určuje u každé zvolené dvojice, zda je

preferováno kritérium v řádku, před kritériem ve sloupci. Je-li kritérium v řádku důležitější, připiše se mu jednička, v opačném případě nula. Pro každé kritérium se zjistí počet jeho preferencí f_i , který se rovná součtu jednotek v řádku zvoleného kritéria zvětšeném o počet nul ve sloupci tohoto kritéria. Výsledné preference jednotlivých kritérií určí svojí váhu podle vzorce

$$v_i = \frac{f_i}{n(n-1)/2}$$

Vzorec č. 2.1 Párové srovnání. Zdroj: /9/

kde v_i – normovaná váha i-tého kritéria,

f_i – počet preferencí i-tého kritéria,

n – počet kritérií,

$n(n-1)/2$ – počet skutečných srovnání kritérií.

Tato varianta stanovování vah důležitosti je vhodné používat v případě, že se hodnotí více než 5 kritérií, přičemž mají podobné odstupny.

Tab. č. 2.1 Párové srovnání. Zdroj: /9/

Kritérium	K1	K2	K3	...	K _n	Počet preferencí
K1		1	0	...	1	
K2			0	...	0	
K3					0	
⋮					⋮	
K _{n-1}					1	
K _n						

Postupný rozvrh váhy

Dalším způsobem stanovování vah důležitosti jednotlivých kritérií je postupný rozvrh. V prvním kroku se určí důležitá a méně důležitá kritéria, jednotlivé skupiny obsahují tématicky podobná podkritéria. Následně se ohodnotí celkové skupiny kritérií (důležitá a méně důležitá), aby celkový součet byl jedna. V dalším kroku se určí váha

důležitosti každého podkritéria v dané skupině. V posledním kroku se získá výsledná váha jednotlivých kritérií pronásobením váhy skupiny kritérií s váhou jednotlivých podkritérií. Názorněji si lze prohlédnout postupný rozvrh vah v níže uvedené tabulce č. 2.2.

Tab. č. 2.2 Postupné stanovení vah. Zdroj: Vlastní zpracování

Skupina kritérií	Váha	Podkritéria	Váha podkritérií	Výsledná váha
Důležitá kritéria	0.6	Cena	0.5	0.3
		Kvalita	0.5	0.3
Méně důležitá kritéria	0.4	Dodací podmínky	0.6	0.24
		Reklamace	0.4	0.16
Suma	1.00	-	-	1.00

Bodová stupnice

Jestliže se hodnotí malé množství kritérií, je vhodné použít pro určení vah důležitosti bodovou stupnici. Ke každému kritériu je podle významu přidělena hodnota. Pro větší přehlednost je vhodné provádět větší odstupy v bodování.

Metoda poměrových čísel

I tuto metodu je vhodné používat při hodnocení malého počtu kritérií. Je ideální, když se kritéria od sebe velkým významem liší. V prvním kroku se určuje nejméně důležité kritérium. Ostatní váhy jsou následně určeny násobkem toho nejméně důležitého.

2.6.6 Stanovení typu hodnotící stupnice

V časopise Ekonom z roku 1996 je uveden článek /11/, který při hodnocení dodavatelů klade důraz na již zmiňované:

- 1) **váhy jednotlivých kritérií**
a následujícími
- 2) **typy hodnotící stupnice, která se používá při hodnocení.**

Hodnocení dodavatelů se provádí za použití kvalitativních nebo kvantitativních kritérií. Aby se dalo jednoduše pracovat se získanými výsledky hodnocených kritérií, je zapotřebí je převést na univerzální měrnou jednotku. V praxi jsou používány různé typy kombinací níže uvedených stupnic:

- a) nominální hodnotová (tzv. binární stupnice),
- b) ordinální,
- c) kardinální.

Nominální dvouhodnotová stupnice je nejjednodušší typ, který uzavřenou formu otázek a odpovědí (ano – ne, vyhovuje – nevyhovuje), dokáže vyhodnotit dodavatele.

Ordinální stupnice je dělena na:

- **klasifikační** – číselné hodnocení od 1 do 5 (1 je nejlepší, 5 je nejhorší),
- **bodovací** – opačné číselné hodnocení než u klasifikační (5 je nejlepší, 1 je nejhorší),
- **intervalovou** – u hodnocení se využívá intervalů, tak že mezi získanými body jsou odstupy (například 1,4,8). Je optimální pro hodnocení velmi podobných nabídek.

Kardinální stupnice znázorňuje číselný poměr mezi jednotlivými nabídkami. Dělí se na:

- **Číselnou stupnici** – obsahující pevný počet stupňů. Krajní body jsou minima a maxima daného kritéria. Následné nanášení bodů na stupnici se provádí tak, že se odečte poměr naměřených hodnot nabídky od maxima a minima.
- **Poměrová čísla** – nejprve se ohodnotí nejhorší varianta číslem jedna. Hodnoty dalších variant jsou vypočteny z poměru užítka k nejhorší variantě.
- **Hodnotové parametry** – představují procentní vyjádření. Nejlepší nabídka je ohodnocena sty procenty. Ostatní nabídky jsou ohodnoceny v poměru k nejlepší.

2.6.7 Volba způsobilých dodavatelů

Následující poznatky jsou čerpány z [5]. V organizaci by měl být vytvořen postup pravidelného posuzování schopnosti dodavatelů na plnění kvalitativních požadavků u

dodávek. Předmětem tohoto hodnocení může být celá řada kritérií. Pokud se jedná o záruky v jakosti dodávek, jsou to:

- stupeň jakosti předešlých dodávek,
- certifikovaný systém jakosti u dodavatele,
- výstupy auditu u dodavatele,
- výrobkové certifikáty, výsledky hodnocení prvních vzorků,
- doplňující informace o dodavateli.

Na základě vyhodnocení splňujících kritérií u dodavatelů, je lze zařadit do jedné ze tří následujících skupin:

- A) *Plně vyhovující* dodavatel je schopen plnit všechny požadavky odběratele týkající se systému zabezpečování jakosti a stability u dodávek.
- B) *Podmíněně vyhovující* dodavatel uspokojivě polní většinu kritérií na systém jakosti určený odběratelem. S tím, že na zjištěné nedostatky byl dohodnut program nápravných kroků a dodavatel souhlasí v krátké době s jeho realizací.
- C) *Nevyhovující* dodavatel nedokáže plnit požadavky odběratele, má výrazné slabiny ve svém systému jakosti a je zapotřebí vybrat nového dodavatele.

Budou-li zjištěny nedostatky u běžně probíhajících dodávek již schválených dodavatelů, je zapotřebí co nejdříve informovat dodavatele a současně přijmout zpřísněná opatření v daném nákupním oddělení i při přejímce dodávek. Některé organizace praktikují, zasílání dokumentace o přijatých nápravných opatřeních od dodavatelů.

2.6.8 Výběr dodavatele

Charakteristiku výběru dodavatele jsem čerpal z /3/. Odběratele lze řadit do tří skupin, podle toho jak jsou schopni plnit podavky odběratele, aby výš uvedené dělení mohlo proběhnout je zapotřebí získat co nejpřesnější informace o dodavateli. Požadované informace lze získat za pomoci níže uvedených metod:

- *expertní odhad* provádí ho jednotlivec nebo zvolený tým,
- *scoring model* stanovená kritéria jsou hodnocena z kvantitativního pohledu, na základě toho probíhá výběr dodavatele,
- *porovnání nabídek* například při hodnocení cenové hladiny, je zapotřebí brát v úvahu všechny cenové složky (tři úrovně nákupních cen – základní cena – dle ceníku; čistá nákupní cena – cena po odečtení slev a přičtení příplatků; zaručená cena na rampě příjmu – např. včetně nákladů na dopravu, celní poplatky),
- *kombinované metody* jsou nejčastěji používaným přístupem, ve kterém jde o kombinaci výše uvedených přístupů.

Dalšími přístupy, podle kterých je možno vybírat dodavatele jsou případy:

- nákupní oddělení musí nakupovat co nejlevněji,
- volí první variantu,
- nákupčí je ovlivňován subjektivními zájmy,
- probíhá konkursní řízení.

2.7 Komunikace s dodavatelem

Následující poznatky jsou čerpány z /1, 4/. Komunikace má vždy dva partnery a to sdělovacího a příjemce. Je nutné, aby se odběratel i dodavatel naučili být dobrými sdělovacími i příjemci. Pak teprve může fungovat oboustranně hodnotný dialog. Je zapotřebí si uvědomit, že velmi důležitou roli má zpětná vazba.

Závěrečnou činností při procesu výběru dodavatele je komunikace. Minimálně by měla být zaměřena na tyto oblasti:

- oznámení o dosažených výsledcích ve výběrovém řízení,
- návrhy na možné způsoby zvýšení výkonnosti procesů dodavatele se zpětnou vazbou na provedené hodnocení jeho způsobilosti,
- sdělení všech požadavků na budoucí dodávky,

- upřesnění postupů při řešení výskytu případných nesrovnalostí,
- definování všech pravidel, prvků, odpovědností, pravomocí a podmínek, které budou obsaženy v uzavřené smlouvě s dodavatelem.

Druhy komunikace v dodavatelsko-odběratelském vztahu

Základními druhy komunikace v programech partnerství s dodavateli jsou:

Komunikace před zahájením projektu partnerství s dodavateli

Tento druh komunikace se uskutečňuje při rozhodnutí odběratele zahájit strategický projekt budování partnerských vztahů s vybranými dodavateli. Do tohoto procesu je zapojeno vrcholové vedení obou budujících partnerů. Jde o vzájemnou snahu usilovat o vyšší kvalitu dosahovaných vztahů. Dle /1/ by měli být při tomto procesu prodiskutovány například tyto náměty:

- cíle a důvody projektu budování partnerství s dodavateli,
- očekávání obou partnerů plynoucí z tohoto vztahu,
- strategické cíle odběratele i dodavatele a plány k jejich dosažení,
- možnosti poskytování technické pomoci odběratelské organizaci dodavateli a další.

Komunikace po zahájení projektu partnerství s dodavateli

Jakmile se vrcholové vedení obou partnerů dohodne na budování partnerských vztahů, nastává další fáze rozvoje vzájemné komunikace.

Rozlišují se dvě základní formy:

- a) *pravidelná, běžná komunikace* by měla mít co nejvíce preventivní charakter a měla by přispívat co nejvíce k proaktivnímu dialogu. Neměla by pouze předávat sdělení od odběratele. Je mnoho témat, kterými se můžou oba partneři zabývat (například plány produkce, význam jakosti dodávek, požadavky odběratele na dodávky, odpovědnosti a pravomoci a povahy opakujících se problémů).
- b) *komunikace vyvolaná jednorázovou potřebou* nastává při vzniku nestandardních podmínek u jednoho z partnerů. Vznikají konkrétní problémy nebo jednorázové

potřeby. Komunikace může zahrnovat (například problémy spojeny s plněním požadavků odběratele, změny ve strategiích a politikách, změny ve způsobech prodeje u dodavatele, nákupu u odběratele a další).

Dobře řízené podniky mají v dnešní době vytvořeny směrnice, které upravují nákupní management. Jsou upraveny normami ISO 9000 a usnadňují výběr a hodnocení dodavatele. Jejich používáním minimalizují riziko špatného rozhodnutí a následného vzniku nákladů na neshody.

Rozhodování o dodavateli představuje velmi důležité rozhodnutí nákupního útvaru. Ovlivňuje celkové náklady na vstup, jakož i výsledky podniku při prodeji.

2.8 Motivování dodavatele

Motivováním ovlivňují odběratelé chování dodavatelů. Cílem dodavatelů je plnění požadavků odběratelů a zvyšování hodnoty pro oba obchodní partnery i další účastníky dodavatelského řetězce. Motivování dodavatelů je důležité proto, aby se neustále snažili o zlepšování.

Podle publikace /6/ jsou vztahy odběratelů s jejich dodavateli založeny na preferenci předepsaných smluvních ustanovení a vzájemné spolupráci. U preferování předepsaných smluvních ustanovení se v obchodních vztazích důsledně postihuje jakákoliv odchylka od smluvních podmínek. Při budování partnerství odběratele s dodavatelem jsou preferovány moderní systémy managementu jakosti. Obchodní vztahy jsou budovány na základě vzájemně prospěšných vztahů.

Jak je uvedeno v literární publikaci /7/, k nejpoužívanějším nástrojům pro motivování dodavatelů patří např.:

- budování dlouhodobých vztahů,
- společné plánování,
- vyhlašování a oceňování nejlepších dodavatelů,
- zveřejňování výsledků hodnocení výkonnosti dodavatelů.

3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 Představení společnosti

Níže uvedené údaje o společnosti RD Rýmařov s. r. o. jsou čerpány z /12, 13, 14/.

3.1.1 Historické milníky společnosti RD Rýmařov s. r. o.

Podle interní směrnice /14/, byl základní kámen společnosti RD Rýmařov položen v červnu roku 1969. Firma zahájila svoji činnost 28. 6. 1971 výstavbou prvního rodinného domu. K tomuto datu byl zahájen zkušební provoz a firma se stala součástí dvanácti národních podniků RD Jeseník. V roce 1989 se z národního podniku RD Rýmařov stal podnik státní. Závod RD Rýmařov se osamostatnil 1. 11. 1990. V období státního podniku, tedy po listopadu 1989 probíhala privatizace jeho částí. Byly privatizovány podnikové byty (celkem 220) v bytové zástavbě města Rýmařov, nadále závodní jídelna a objekt zdravotního střediska.

Poprvé k 30. 9. 1991, poté následnou aktualizací k 31. 12. 1992 byl schválen privatizační projekt, který předložilo vedení státního podniku RD Rýmařov ministerstvu průmyslu a obchodu. V Hospodářských novinách byla vyhlášena veřejná soutěž, když předtím byl zamítnut návrh na přímý prodej. Dne 13. února 1993 se stala novým majitelem společnost s ručením omezeným RD Rýmařov, kterou založili vedoucí pracovníci státního podniku. Tato společnost je majitelem doposud.

3.1.2 Profil společnosti

Společnost byla založena společenskou smlouvou dne 16. 10. 1991. Je registrovaná v Obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ostravě, oddíl C, číslo složky 1783, zápisem ze dne 21. 10. 1991. Základní normou je společenská smlouva upravující působnost společnosti jako celku, pravomoc a odpovědnost jejich jednotlivých orgánů.

Předmět podnikání firmy RD Rýmařov je vymezen zápisem v Obchodním rejstříku u Okresního soudu v Ostravě. Dále pak v živnostenských listech a koncesních listech. Podle zákona č. 455/91 Sb. o živnostenském podnikání jsou vydány odpovědným zástupcům firmy na dobu neurčitou na provozování živností:

- izolatérství,
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- pokrývačství, tesařství,
- vodoinstalatérství, topenářství,
- truhlářství, podlahářství,
- zednictví,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- projektová činnost ve výstavbě,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- klempířství a oprava karosérií.

RD Rýmařov s. r. o. je právnickou osobou, v právních vztazích vystupuje svým jménem na svou zodpovědnost. Za porušení závazků a jiných povinností odpovídá zákonným způsobem.

3.1.3 Politika a hlavní koncepční a dlouhodobé cíle firmy

Firemní politikou je snaha o neustálé zlepšování a pronikání do dalších oblastí. V průběhu podnikání bude učiněno vše, aby byly poskytnuty zákazníkovi nejmodernější produkty v souladu s dostupnými výrobky a službami na trhu.

RD Rýmařov chce i nadále rozvíjet své aktivity na celém území ČR. Tohoto cíle chce firma dosáhnout za pomoci včasných a přesných dodávek kvalitních výrobků a realizací montážní činnosti v souladu s požadavky a očekáváním zákazníků při dodržení všech zákonných norem a předpisů. Firma chce rovněž přispět k udržení zaměstnanosti v regionu a plně přitom spolupracovat s orgány místní a regionální státní správy. Dalším cílem společnosti je nezatěžovat svou výrobní činností životní prostředí a neustále zlepšovat pracovní prostředí pracovníků. Z těchto důvodů se vedení společnosti rozhodlo

vybudovat, zavést, udržovat a soustavně zlepšovat systém řízení jakosti odpovídající požadavkům mezinárodní normy ČSN EN ISO 9001 pro všechny své činnosti.

3.1.4 Vývoj společnosti na trhu

RD Rýmařov působí na stavebním trhu již 40 let. Během historického vývoje firmy vznikal průmyslový rozvoj moderního stavění na bázi prefabrikace dřeva. Společnost již realizovala více než 20.000 staveb, a to nejen rodinných, či bytových domů, ale také celých developerských projektů.

Na počátku činnosti společnosti, používala firma know-how západoněmecké firmy OKAL. Dnes již vlastní své mnohaleté zkušenosti a vystupuje na evropském stavebním trhu jako společnost schopna nabízet kvalitní a konkurence schopné produkty.

Technické parametry, přesnost při zabezpečování kvality a propracovaná logistika umožňuje realizovat společnosti výstavbu svých domů v rámci několika dnů. Rychlost výstavby je konkurenční výhodou oproti konkurenci. Používaný stavební systém, který spojuje přírodní obnovitelný materiál spolu se špičkovými současnými materiály, vytváří systém suché výstavby. Tento systém splňuje všechny parametry na ekologickou stavbu, veškeré používané materiály jsou obnovitelné a likvidovatelné bez zátěží na životní prostředí.

Jak uvádí /12/, RD Rýmařov splňuje tuzemské i evropské normy. Díky špičkové kvalitě smí užívat znak kvality RAL, který je propůjčován od Společnosti pro jakost německých montovaných staveb. Nadále společnost získala certifikovaný systém kvality dle normy ISO 9001, evropský certifikát kvality výrobku ETA, který společnost získala jako první v České republice. Své domy může řadit do kategorie energeticky úsporných domů díky energetickému certifikátu.

3.1.5 Systém managementu jakosti společnosti RD Rýmařov s. r. o.

Následující podklady jsou čerpány z /14/. Všechny aplikované procesy jsou společností řízeny v souladu s požadavky normy ČSN ISO 9001. Systém jakosti je budován tak, aby zahrnoval všechny plánované a systematické činnosti nutné pro zajištění

přiměřené důvěry zákazníka. Organizace musí v zákazníkovi vzbuzovat důvěru, že výrobky a služby dodávané firmou uspokojí jeho požadavky na kvalitu v dostatečné míře.

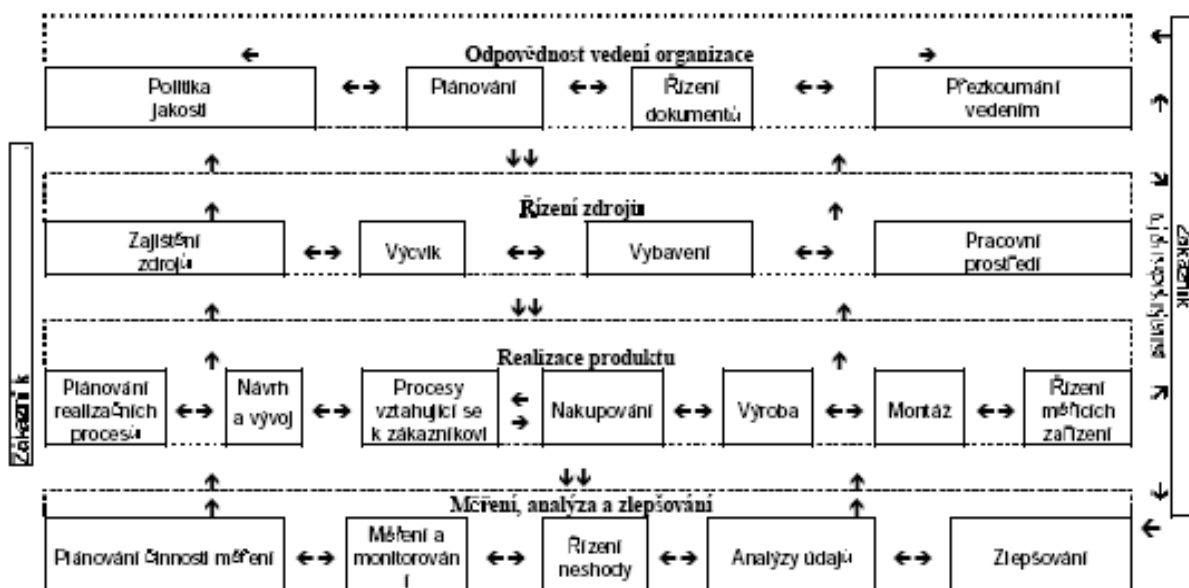
Dokumentovaný systém managementu kvality zahrnuje procesy v celém rozsahu. Od přezkoumání požadavků a očekávání zákazníka, přes výrobní přípravu zakázky, nákup, výrobu, skladování, montáž až po poskytování servisu a udržování kontaktu se zákazníkem po předání zakázky. Procesy jsou v organizačním systému managementu jakosti děleny na níže uvedené.

- *Hlavní procesy* – tvoří přidanou hodnotu pro zákazníka, jsou sestaveny z dílčích procesů realizace. Navazují na sebe vždy ve stejném pořadí bez ohledu na předmět produkce.
- *Podpůrné procesy* – vytvářejí předpoklady pro možnost vzniku přidané hodnoty pro zákazníka.
- *Řídící procesy* - uplatňují a řídí budoucí přidanou hodnotu.

Tyto jednotlivé procesy tvoří hlavní proces realizace produktu ve firmě RD Rýmařov spol. s r. o. V systém managementu jakosti je členěna výroba a montáž rodinných domů do několika etap.

- 1) etapa – *před uzavřením smlouvy se zákazníkem* (průzkum trhu, přezkoumání požadavků zákazníka),
- 2) etapa – *návrh a vývoj*,
- 3) etapa – *předvýrobní*, příprava výrobního procesu (plánování zakázky, předběžné zajištění vstupů),
- 4) etapa – *proces výroby*, (kontrolní činnosti, měření a monitorování procesů),
- 5) etapa – *servisní činnosti* (záruky reklamace připomínky).

V systému managementu kvality jsou zahrnuty všechny organizační útvary společnosti spojené s realizací výroby. Do systému není zahrnut ekonomický úsek. Dle potřeby jsou uplatňovány podpůrné a řídicí činnosti, které nejsou vázané na konkrétní zakázku. Ná vaznost hlavních, řídicích a podpůrných procesů a jejich vzájemná provázanost je přehledně zobrazena na níže uvedeném schématu.



Obr. č. 3.1. Návaznost hlavních, řídicích a podpůrných procesů. Zdroj: /14/

Systém managementu kvality zajišťuje vyhodnocování dokončených zakázek (analýza vzniklých neshod, připomínek zákazníků), z nichž využívá nabytých zkušeností při realizaci dalších zakázek.

Základním plánem pro hodnocení efektivnosti systému managementu jakosti je Politika jakosti. Na každý rok vyhláší vedení společnosti cíle jakosti. Ty představují výběr prioritních bodů a jejich splněním má být dosaženo zlepšení konkrétních procesů. S podnikovými cíli jakosti jsou seznamováni všichni zaměstnanci.

Průběžná kontrola funkce systému managementu jakosti je zabezpečována interními audity, které uskutečňují interní a externí auditoři.

3.1.6 Výrobní postup

Díky stavebnímu systému, dokáže společnost docílit vysokých energetických parametrů, aniž by snižovala užitnou plochu svých budov, z důvodu zastavěnému prostoru. Lehké konstrukce budovy umožňuje snižovat spotřebu materiálu a tím i snížit náklady na realizaci stavby. Motto společnosti „bydlení do měsíce“ umožňuje splňovat vysoká organizovanost a výroba panelů na automatických linkách ve vysoké kvalitě.

Výrobní proces obytného domů začíná na základě sepsání smlouvy o výstavbě rodinného domu s klientem v obchodním oddělení. Na základě výběru parametrů domu je v oddělení zpracování zakázek vytvořena klientova zakázka, která je následně v technickém oddělení zpracována a z ní je pak sestavena tzv. „konečná specifikace domu.“ Tato specifikace obsahuje veškeré údaje o budově (například typ domu, místo výstavby, číslo smlouvy, stavebníka, seznam subdodavatelů, technické údaje o základní desce, střeše, elektroinstalaci, fasádě, interiérovém vybavení budovy, technické nákresy a zakreslení stavební parcely). Společnost RD Rýmařov používá výpočetní software DIAMAC, který propojuje potřebné údaje pro jednotlivé vnitropodnikové útvary, zachycuje zaznamenávané informace o vzniklých zakázkách. Tento výpočetní systém slouží vnitropodnikovým útvarům jako databáze vstupních údajů.

Požadavky na nákup se odvíjí od hlavního zakázkového plánu, který zpracovává dispečer výrobně technického úseku. Na základě harmonogramu montáží objednávají referenti zásobování požadovaný materiál v dostatečném časovém předstihu. Objednávky jsou rozděleny mezi jednotlivé referenty zásobování podle typu materiálu. Nákupčí objednává jen materiál, který spadá do jeho kompetencí. Objednávky na materiál jsou vystavovány přesně podle konečné specifikace stavby. Dodávky jsou dodávány přímo na konkrétní stavbu.

Výrobní proces ve výrobní hale je následující:

- příjem materiálu na vytvoření komponentů budovy (obvodové stěny, příčky, stropy atd.),
- kompletace a sestavení dílů budovy (vytvoření dřevěné konstrukce, zabudování oken a dveří, elektrické a instalatérské rozvody, výplň izolací, zateplení, vytvoření fasády, atd.),
- vychystání všech prvků stavby do expediční haly.

Dalším krokem při výstavbě rodinných domů je doprava komponentů na stavbu. Logistika je zajišťována pomocí automobilové dopravy externími dopravci. Nákladní doprava zajišťuje nejrychlejší a nejméně nákladnější způsob přepravy. Pro přepravu všech připravených komponentů je zapotřebí třech nákladních automobilů o nosnosti 25 tun a ložnou plochou 13,5 m délky. Tím, že někteří dodavatelé jsou schopni dodat svůj materiál přímo na stavbu, jsou ušetřeny náklady na celý jeden nákladní automobil. Jde například o dodávky (krytiny, vzduchotechniky, zabezpečovacích systémů, fasádnických barev, atd.).

Firma RD Rýmařov je schopna také zajistit přípravu základní desky, u které je zapotřebí, aby byla nachystána včas a v dostatečné kvalitě. Výstavbu si může zajistit i sám zákazník.

Jakmile je požadovaný materiál přepraven na stavbu, je zahájena vlastní výstavba domu. Na této výstavbě se podílí pracovníci společnosti. Ty tvoří tzv. „partie“, které tvoří tesaři, instalatéři, elektrikáři, a další. Nad celou stavbou dohlíží odpovědný stavbyvedoucí. Dům je smontován do 24 hodin. Znamená to, že je dokončena hrubá stavba. Jelikož většina domů dodává společnost RD Rýmařov jako tzv. „dům na klíč“, (stavba obsahuje dokončený interiér, podlahy, koupelny, vnitřní malby, zabezpečovací zařízení, vzduchotechniku, a další), probíhají dokončující práce do 30 dnů.

3.1.7 Produktová řada RD Rýmařov

Následující poznatky jsou čerpány z /13/. Základní nabídkou RD Rýmařov je přes dvě desítky typových domů. Každý z nich si může klient dle přání uzpůsobit. Vybrat si může z velké nabídky různých architektonických doplňků. Dům si může také upravit podle svých individuálních požadavků, aby byl podle jeho představ.

Katalog nabízených typových domů zahrnuje:

Tento dům řady *Solo* se vyznačuje tradičním čtvercovým tvarem. Je nabízen ve čtyřech velikostních provedeních. Od domu s minimální zastavěnou plochou, který však dostatečně vyhoví čtyřčlenné rodině, až po prostorný dvougenerační dům. Ke každému nabízenému domu jsou k dispozici různé architektonické doplňky, kterými si svůj dům můžete dle individuálních požadavků doplnit.

Typový dům *Nova* je nejprodávanějším domem. Díky promyšlené vnitřní dispozici nabízí veškerý komfort za velmi přijatelnou cenu. Tato typová řada nabízí osm variant. Mezi ní najdeme i pasivní dům Nova 101, jež vyhovuje veškerým parametrům potřebných pro dosažení dotace. Vlajkovou lodí typu Nova je Nova 97. Vyznačuje se moderní konstrukcí a každá místnost v tomto domě má svůj osobitý styl.

Domy řady *Largo* jsou navrženy v jednopodlažním provedení. K dispozici je 7 typových domů, které se od sebe liší velikostí a tvarem. Tyto domy bungalového typu nabízí bezbariérové řešení. I přes své nevelké rozměry nabízejí plnohodnotné bydlení.

Rodinný dům *Dimenze* je výsledkem spolupráce společnosti RD Rýmařov a firmy Velux. Je to moderní projekt, který nabízí variabilní interiér, vzdušné haly a velmi prosvětlené podkroví. V této řadě rodinných domů jsou nabízeny dva typy. Důraz je kladen na prostor domu a světlost interiéru.

Moderní dům typu *Kubis* se vymyká tradičnímu ztvárnění díky svým architektonickým pojetím. Díky tomu nejlépe využívá zastavěnou plochu. Tento dvoupodlažní dům s pultovou střechou je zcela podřízen účelu. Je zde zúročena snaha o maximální funkčnost, jednoduché linie a osobitý styl. V této řadě jsou nabízeny dva typy domů.

Posledním domem z katalogu je *City 730*, tento dům nabízí při minimální zastavěné ploše maximální využití prostoru pro obytnou plochu. Celkový vzhled je dán jednoduchostí.

Firma RD Rýmařov realizuje také projekty řadových domů a bytových jednotek. Tyto projekty jsou individuálně řešeny za spolupráce zákazníků a architektů společnosti. Cílem je dosáhnout spokojenosti zákazníka a realizovat úspěšnou výstavbu.

3.1.8 Obchodní zastoupení

Údaje v této kapitole jsou čerpány z /12/. Podnik nabízí své domy pomocí obchodních zastoupení/vzorových domů, ukázkových domů, účastí na stavebních veletrzích, inzercí, letákových a billboardových kampaní a za pomoci webových stránek. Vzorové domy se nacházejí:

- v Moravskoslezském kraji, Olomouckém kraji, Jihomoravském kraji, Jihočeském kraji, Středočeském kraji, Praze, Plzeňském kraji,

Slouží jako obchodní centra, ve kterých působí obchodní zástupci. Zde si potenciální zákazníci mohou prohlédnout kvalitu a preciznost nabízeného produktu. Dále mají k dispozici ukázkové domy, které mohou navštívit na základě telefonické domluvy. V těchto domech již bydlí stávající klienti RD Rýmařov, kteří na základě smlouvy se společností poskytují dům k nahlédnutí klientům RD Rýmařov.

Společnost se nezaměřuje pouze na stavební trh České republiky, ale působí i na již zmiňovaném evropském trhu, proto má své obchodní zastoupení i tady:

- Německo, Slovensko, Benelux, Řecko, Rumunsko, Polsko, Velká Británie.

3.2 Analýza oddělení nákupu a zásobování

Již z názvu mé diplomové práce vyplývá, že se budu především zajímat o problematiku systém práce s dodavateli. Tato činnost spadá do kompetencí nákupního oddělení v podniku. Proto se v následující části zaměřím na každodenní funkce oddělení nákupu a zásobování, na jejich běžné úkoly a popíši současný systém výběru a hodnocení dodavatele.

RD Rýmařov je velká společnost, která nabízí širokou škálu typových domů, v níž se uskutečňuje velké množství nákupů. Oddělení nákupu a zásobování tvoří tři referenti zásobování a jejich nadřízený vedoucí nákupu a řízení skladových zásob. Hierarchie nákupního a zásobovacího oddělení je nastavena tak, že vedoucí nákupního oddělení zajišťuje také nákupní činnost a zároveň dohlíží na své podřízené. Rozdělení nákupčích je stanoveno podle sortimentu zboží, které je potřeba na výrobu a montáž rodinných domů.

Nákupčí číslo jedna má na starosti:

- schodiště, vnitřní dveře, řezivo, materiál na údržbu a palivo.

Nákupčí číslo dvě má na starosti:

- obklady, dlažby, koberce, tapety, okna Velux, fólie, podlahoviny, krytina, kancelářské potřeby, mycí prostředky.

Nákupčí číslo tři obstarává:

- fermacel, sádkokarton, dřevotřísková deska, izolace, spojovací materiál, klempířský materiál, materiál na kovo-výrobu, okna, parapety, žaluzie.

Nákupčí číslo čtyři zajišťuje tento materiál:

- topenářská a sanitární sada, elektromateriál, termofasádnický materiál, polystyrén, nářadí, ochranné pomůcky, rolety, solární zařízení, centrální vysavače a elektronické zabezpečovací systémy.

Veškeré nákupní operace v oddělení nákupu a zásobování se řídí ISO normami, příručkou jakosti, vnitropodnikovou směrnicí popisem funkčního místa a pracovní smlouvou. Tyto směrnice nákupu zajišťují, že činnost nákupního oddělení je precizně vykonávána a důsledně zdokumentována.

3.3 Popis funkčního místa referenta zásobování

Než začnu analyzovat činnost oddělení nákupu a zásobování, objasním základní povinnosti referenta zásobování, údaje jsou čerpány z /15/. Je velmi důležité, aby na vykonávané pozici byly co nejpřesněji definovány základní pracovní činnosti:

- Výběr dodavatelů podle základních hledisek.
- Nákup vymezeného sortimentu zboží a materiálů.
- Vedení evidence dodavatelů.
- Vystavování objednávek a potvrzování faktur.
- Zpracovávání a předávání podkladů pro reklamační řízení.
- Vedení poptávkového řízení.
- Příprava kontaktů s dodavateli, účast na kontraktačních jednáních.
- Kontrola dodržování smluvních podmínek při dodávkách.
- Vedení dokumentace a pokladů pro účetní evidenci.

Řešení reklamací na vstupu, při montáži a následná spolupráce s reklamačním oddělením.

Pravomoci

- Samostatné vedení poptávkového řízení a výběru dodavatelů.
- Vystavování objednávek.
- Kontrola plnění smluvních podmínek.

Navrhování změn, které mají za následek např. zvýšení kvality, snížení výrobních nákladů, zvýšení produktivity práce, apod.

Odpovědnosti

- Zodpovědnost za nákup vymezeného sortimentu zboží a materiálů.
- Zodpovědnost za kontrolu dodržování smluvních podmínek při dodávkách a kontrola jejich efektivnosti.
- Zodpovědnost za plnění politiky a cílů jakosti přijatých organizací v systému managementu jakosti dle ISO 9001.
- Zodpovědnost za vedení příslušné dokumentace.
- Zodpovědnost za dodržování bezpečnostních, hygienických a dalších předpisů a vnitropodnikových směrnic.
- Zodpovědnost za škody na majetku zaměstnavatele způsobené např. důsledkem nevhodného použití, neopatrnosti, nedbalosti, zanedbávání bezpečnostních norem a předpisů.
- Zodpovědnost za pořádek na svém pracovišti.

Pracovníci oddělení nákupu a zásobování mají uzavřenou pojistku o pojištění odpovědnosti zaměstnance za škodu způsobenou zaměstnavateli. V případě způsobení finanční ztráty je škoda uhrazena z uzavřené pojistné smlouvy.

3.4 Průběh nákupního procesu

Nakupování je upraveno ve vnitropodnikovém dokumentu „Příručka jakosti.“ V této příručce je uveden typ nakupovaného materiálu, výrobků a služeb, které mají největší vliv na kvalitu konečných výrobků:

Hmotné vstupy:

- základní materiál,
- pomocný a režijní materiál.

Nehmotné vstupy:

- služby (projekční práce, dodavatelské služby, kalibrace, kooperace, školení, auditorská činnost, poradenství...).

- Organizace dále nakupuje energie, kancelářské potřeby a řadu jiných výrobků a služeb, které nemají na konečnou kvalitu výrobků rozhodující vliv.

Požadavky na nákup se dovíjejí od hlavního zakázkového plánu. Zpracovává je dispečer výrobně-technického úseku na základě požadavků obchodního oddělení. Obchodní oddělení poskytuje informace od klientů a předává je na oddělení zpracování zakázek, které je zpracuje a uloží do výpočetního systému DIAMAC. Z těchto podkladů se do objednávek přenášejí údaje:

- přesná specifikace požadovaného zboží (hmotného i nehmotného),
- požadované množství včetně měrné jednotky,
- označení zakázky, pro kterou je materiál požadován.

Výše uvedené požadavky na nákup zpracovávají jednotliví referenti zásobování a vystavují následné objednávky. Tyto objednávky připravují podle již zmiňovaného zakázkového plánu montáží. Objednávky jsou uskutečňovány dle dodacích lhůt dodavatelů. Doby jednotlivých dodacích lhůt jsou evidovány v soupisech dodavatelů podniku.

Referenti zásobování rozlišují tři základní druhy nákupu. Nákupy člení dle zboží, surovin a služeb, které jsou potřeba pro výrobní činnost a chod společnosti. Jsou vytvořena tak, aby firma co nejvíce ušetřila a zároveň omezila logistické náklady.

Členění nákupů:

- 1) *Nákup podle jednotlivé zakázky s dovozem na sklad RD Rýmařov.* Jedná se o zboží do výroby, velkoplošné materiály, izolace, sady výroby, režijní zboží, nářadí apod.
- 2) *Nákup podle jednotlivé zakázky s dovozem na stavbu.* Jedná se o zboží, které je velkého objemu a je určeno až na montáž rodinného domu např. střešní krytina, obklady, dlažba, podlahová krytina, koupelnová studia.
- 3) *Nákup na zakázku s dovozem na stavbu včetně montáže/služba.* Mezi objednávané zboží, ke kterému se objednává i služba montáže patří: centrální vysavač rodinného domu, elektrický zabezpečovací systém, garážová vrata sekční a rolovací, komíny, hromosvody apod.

Tento způsob objednávání zboží ušetřil společnosti RD Rýmařov náklady na jeden nákladní automobil používaný při přepravě rodinného domu z výroby na staveniště. Původně se na vychystání a dopravu rodinného domu požívali 4 nákladní automobily s ložnou plochou 13.5 m délky a nosností 25 tun. Nyní je zapotřebí pouze třech nákladních automobilů. Dále se výrazně snížila celková doba obrátky zásob. Nedochází ke znehodnocování zásob v důsledku jejich skladování a jejich manipulaci. Snižování skladových zásob šetří nejen kapitálové investice, ale i náklady na provozování skladů. Celkově lze říci, že takové členění nákupu velmi výrazně šetří společnosti RD Rýmařov náklady na pořizování zásob.

3.4.1 Postup při objednávání zboží

Jak jsem se již zmiňoval, objednávky zboží uskutečňují referenti zásobování podle dodacích lhůt, které jsou schopni dodavatelé akceptovat. Komunikace s dodavateli a vystavování objednávek probíhá v elektronické podobě, viz příloha č. 2.

Nejčastěji používaným způsobem komunikace s dodavatelem při vystavování objednávek je přes emailovou schránku, přímo určené osobě zastupující dodavatele. Dalším způsobem jak lze objednat zboží je použití internetových stránek dodavatele, na kterých má připravený odkaz pro objednávání zboží a služeb. V případě nefunkčního systému objednávání lze objednávky vyřizovat faxem nebo za pomoci telefonu. U všech typů objednávek je velmi důležité, aby dodavatel potvrdil odběrateli, že objednávku přijal a akceptuje ji.

Objednávka musí obsahovat:

- kontaktní údaje o odběrateli,
- datum vystavení,
- kontaktní osobu vyřizující objednávku,
- termín dodání,
- místo dodání zboží,
- způsob dopravy,
- číslo smlouvy mezi odběratelem a dodavatelem,

- číslo zakázky,
- množství,
- měrnou jednotku,
- předmět dodávky,
- technickou specifikaci,
- doplňující pokyny požadované dokumentace dodávky.

3.4.2 Postup při přijetí materiálu

Následující údaje jsou čerpány z /12/. Dodaný materiál je ve firmě Rodinné domy Rýmařov spol. s r.o. přejímán ve skladě nebo úložných prostorách firmy. Přejímku provádí pracovník skladu nebo jiná pověřená osoba. Určený pracovník je povinen dodávku zkontrolovat podle dodacího listu a řídit se podle vnitropodnikové směrnice Měření a monitorování výrobku. Dále je povinen zkontrolovat, zda dodací list odpovídá požadavkům objednávky. Všechny dodací listy eviduje pracovník skladu. Materiál je uložen, označen nebo putuje přímo do výroby.

3.4.3 Postup při reklamačním řízení

Byly-li zjištěny neshody, je postupováno podle PS 08-03 řízení neshodného produktu v souladu s kapitolou měření a monitorování výrobku a je vystaven reklamační protokol, viz příloha č. 3. Za vyřízení reklamace a za řízení reklamačního procesu neshodného vstupujícího produktu je odpovědný referent zásobování. U dřevěné hmoty je odpovědný za jakost pověřený pracovník výroby. Materiál není evidován a je ihned vrácen dodavateli nebo uskladněn odděleně a řádně označen. Po dobu vyřizování reklamace nesmí být uvolněn do procesu.

Oddělení nákupu a zásobování také spolupracuje s dalšími útvary při řešení vzniklých reklamací. Jelikož zásobovací referenti vědí nejlépe, jaký typ komponentu se používá na konkrétním typu stavby. Dále jsou při reklamacích využívány jejich získané zkušenosti s dodavateli.

3.4.4 Změnové řízení

Jelikož se vývoj nových technologií vyvíjí velmi vysokým tempem, považují za důležité zmínit se o situaci, kdy probíhá tzv. změnové řízení. Tento proces je vyvolán třemi podmínkami:

- vznikajícími technickými novinkami,
- technickým a technologickým zastaráváním,
- tlakem ze strany zákazníků.

Když nastane jedna z uvedených situací, musí se zavést dokument tzv. „Návrh na změnu“ uvedený v příloze č. 4. V tomto dokumentu je popsána navrhovaná změna, ke které je zapotřebí, aby se vyjádřily všechny úseky podniku. Podle následného vyhodnocení získaných pro a proti je navrhovaná změna realizována nebo zamítnuta.

3.5 Vývoj vztahů s dodavateli

Z historického hlediska se vztahy s dodavateli budují již řadu desetiletí. Firma je na trhu již 40 let a od svého počátku používá na své stavby materiály, které se nemění. Například obklady a dlažby dodává dlouhodobě firma RAKO, betonovou střešní krytinu – KM BETA, minerální izolace dodávala firma ORSIL, ale nyní je izolace dodávána společností SAN COBAIN.

V roce 1989 začala nabízet firma RD Rýmařov své rodinné domy do SRN. Tímto krokem nastala společnosti povinnost certifikace svých výrobků. Certifikační jakostní známky DIN a RAL tento problém odstranily. Společnost musela přizpůsobit výběr dodavatelů, který se od této chvíle musel řídit certifikovanými parametry.

Zavedením mezinárodních norem ČSN EN ISO 9001 se společnost zavázala neustále zlepšovat systém řízení jakosti. Tato norma upravuje vztahy s dodavateli, jejich výběr, uzavírání smluv a hodnocení. Nové dodavatele vybírá společnost na základě splňování jakostních norem.

Společnost tvoří dlouhodobé dodavatelsko-odběratelské vztahy. Ty přislubují spolupráci s dodavateli na vyšší úrovni a přínos vyšší přidané hodnoty oběma obchodním partnerům. Pro zajištění plynulosti výroby a možnosti snižování nákladů na dodávky se

společnost rozhodla o zajišťování dodávek minimálně dvěma dodavateli. Tak vzniká mezi dodavateli pomyslné konkurenční prostředí, které zvyšuje kvality jejich nabízených služeb.

3.6 Výběr dodavatelů

Jak jsem již zmiňoval, vztahy s dodavateli jsou budovány dlouhodobě. Na základě neustálého srovnávání nabídek dodavatelů jsou vybíráni dodavatelé poskytující nejvyšší služby. Hlavní prioritou není nejnížší cena, ale nejlepší poměr ceny ke kvalitě poskytovaných služeb. Referenti zásobování zaznamenali, že se v jejich společnosti vyskytuje převis nabídky. Tento jev umožňuje referentům kvalitnějšího srovnávání dodavatelských služeb, probíhá na základě obdržených nabídek (prospektů, katalogů, osobních návštěv nebo webových stránek).

Výběrové řízení

Pro dodavatele strojů a zařízení jsou prováděna výběrová řízení. Referent zásobování je pověřen úkolem oznámit stávajícím i potenciálně novým dodavatelům, že se otevírá výběrové řízení. V oznámení uvádí o jaký druh a množství zařízení se bude jednat. Kritéria pro výběr jsou individuální, stanovují se podle charakteru nakupovaného zařízení, nejčastěji používaná jsou: cena, dodací lhůty, splatnost faktur, technické parametry, kvalita a výkon.

V informativním dopise uvádí referent datum, do kterého je nutné podat přihlášku do výběrového řízení a kontaktní údaje, kam ji lze zaslat. Po uplynutí doby, možné pro přihlášení se do výběrového řízení, srovná získané informace podle stanovených kritérií. Na základě těch se rozhoduje, kdo postoupí do dalšího kola.

Konečným vítězem výběrového řízení se teoreticky stává ten dodavatel, který splňuje nejlépe stanovená kritéria. Další spolupráce s dodavatelem je navázána na základě schválení dodavatele nejen ředitelem nákupního a zásobovacího oddělení, ale také technickým úsekem, výrobou, útvarem montáží a ekonomickým úsekem. Všechny vyjádření zaznamenávají jednotlivé útvary do již zmiňovaného formuláře „Návrh na změnu“ přiložený v příloze č. 4. Zhodnotí se dosažená pro a proti, podle kterých se vyvíjí další spolupráce s dodavatelem.

Organizace spolupracuje i s dalšími dodavateli, kteří se nemusí účastnit výběrového řízení. Jde o dodavatele, kteří jsou kontaktováni v mimořádných situacích (např. při výpadku nebo poruše u smlouvaného dodavatele), těmto dodavatelům organizace negarantuje objem prodeje a na druhé straně se dodavatelé nezaručují nižšími nebo stabilními cenami v průběhu roku.

Při výběru a hodnocení dodavatelů se posuzuje jejich schopnost plnit požadavky odběratele. Organizace posuzuje tři kritéria:

- 1) posouzení prvního vzorku dle technické specifikace,
- 2) zhodnocení systému managementu jakosti dodavatele,
- 3) vyhodnocení kvality dodavatele na základě provedených dodávek.

3.7 Současný systém hodnocení dodavatelů

Systém hodnocení dodavatelů je upraven ve vnitropodnikovém dokumentu „Příručka jakosti,“ která se řídí normami ČSN EN ISO 9000. Stanovuje, že hodnocení dodavatelů je prováděno jen u dodavatelů dodávající vstupní materiál a přepravní služby. Toto hodnocení je prováděno na základě kritérií:

1. Kritéria pro dodavatele materiálů
 - Spolehlivost dodávek 1 – 5 bodů
 - Cena a platební podmínky 1 - 5 bodů
 - Jakost materiálů 1 – 5 bodů
 - Systém jakosti 0 - 1 bod
 - Dokumentace a certifikáty 0 – 1 bod

Přičemž pro konkrétní bodové ohodnocení se používá stupnice od 1 do 5 bodů. Kde 1 bod představuje nejnižší úroveň spokojenosti a 5 bodů úroveň nejvyšší.

Postup bodování:	1 b. – nespokojen
	2 b. – spokojen s výhradami
	3 b. – spokojen
	4 b. – zcela spokojen
	5 b. – absolutně spokojen

Slovní definice jsou příliš obecné, vytvářejí prostor pro udělování bodů dle subjektivního pohledu. Organizace RD Rýmařov má necelých sto dodavatelů, se kterými má uzavřené smlouvy o spolupráci. Současný systém hodnocení dodavatelů neumožňuje hodnotit dodavatele v takové kvalitě a přesnosti, aby z něj mohla být rozpoznána slabá místa dodavatelů. Jestliže není hodnocení přesné, nemůže společnost očekávat ze strany dodavatelů nápravná opatření. Díky tomuto nedostatku mohou organizaci nastávat poměrně vyšší náklady na vstupech, které nebudou rozpoznány a následně eliminovány.

Hodnocení dodavatelů provádí vždy jen pracovník, v jehož kompetenci je nákup příslušného materiálu, zařízení nebo služby. Hodnocení je prováděno jednou do roka do formuláře „Hodnocení dodavatelů“ přiloženého v příloze č. 5. Je prováděno na základě získaných informací ze skladu, ve kterém probíhají přejímky materiálu. Při výskytu nesrovnalostí, sdělují zaměstnanci skladu veškeré nejasnosti zaměstnancům oddělení nákupu a zásobování. Ti veškeré údaje evidují a na základě nich provádí zpětné hodnocení dodavatelů.

Výsledek hodnocení je následně zaslán dodavateli. Je upozorněn a zjištěná slabá místa a na základě jeho reakce jsou konzultovány nápravná opatření. V mnoha případech se však referenti nákupního a zásobovacího oddělení zpětné vazby nedočkají.

4. DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ

Během analýzy systému práce s dodavateli jsem našel nedostatky, na které se zaměřím a budu se je snažit odstranit v následující části této práce.

Zejména se zaměřím na hodnocení dodavatelů. V žádné vnitropodnikové směrnici nejsou konkrétně popsána kritéria hodnocení. Jen stěží si hodnotitel dokáže představit, jakým stylem se při hodnocení má řídit. Jejich obecné pojetí dává možnost subjektivnímu pohledu při hodnocení. Hodnotící formulář obsahuje kritéria hodnocení, která by bylo vhodné rozvést, takovým způsobem, aby měla lepší vypovídací schopnost o kvalitách dodavatele a mohla být požadována případná, konkrétní nápravná opatření. Dále by měl být vytvořen slovní popis hodnocených kritérií, kterým by se hodnotitel řídil.

V hodnocení také postrádám váhy důležitosti jednotlivých kritérií. Hodnotící kritéria mají různý význam, pro efektivní hodnocení dodavatelů je podstatné rozdělit kritéria na důležitá a méně důležitá.

Při procesu hodnocení jsem po konzultaci s pracovníky oddělení nákupu a zásobování usoudil, že nedostatečné míře využívají funkcí softwaru MS Excel. Přičemž nabízené funkce a možnosti tohoto programu mohou pracovníkům usnadnit a urychlit práci. Usnadnění procesu hodnocení by umožnilo frekventovanější hodnocení dodavatelů, než je tomu doposud (tj. jedenkrát ročně).

Dalším nedostatkem, na který jsem přišel, je nedostatečná zpětná vazba dodavatelů na zaslané výsledky jejich hodnocení. Je zapotřebí provést taková opatření, aby dodavatelé lépe reagovali a sdělovali svá vyjádření k výsledkům.

4.1 Zkvalitnění současného systému výběru a hodnocení dodavatelů

Cílem mé práce bude zkvalitnění současné metody hodnocení a výběru dodavatelů. Budu se snažit vytvořit takový systém, který usnadní a urychlí práci hodnotitelů. Dále musí nově vytvořený systém hodnocení dodavatelů přesně odhalovat slabá místa dodavatele v plnění požadavků odběratele. Pro svůj projekt využiji tabulkový editor MS Excel.

Analyzované nedostatky / navrhovaná opatření

- a) příliš obecná kritéria hodnocení / vytvoření jejich podoblastí,
- b) chybí slovní definování postupu bodového ohodnocení / vytvoření slovní charakteristiky bodového ohodnocení,
- c) nejsou vytvořeny váhy důležitosti jednotlivých kritérií / stanovení vah důležitosti,
- d) chybí konečné ohodnocení dodavatele / vytvoření skupin dodavatelů podle jejich schopnosti plnit požadavky odběratele,
- e) nevyužití funkcí MS Excel / zavedení programu do hodnocení,
- f) nedostatečná četnost zpětné vazby dodavatelů na výsledky hodnocení / vytvoření motivačního programu.

A) Vytvoření podoblastí kritérií

Prvním problémem při současném hodnocení dodavatelů je, že systém hodnocení je příliš obecný. Kritéria mají nedostatečnou vypovídací schopnost. Při jejich hodnocení nám nepoví, ve které oblasti má dodavatel slabá místa.

Proto je zapotřebí jednotlivá kritéria více konkretizovat. Upřesním jejich význam tak, aby bylo co nejvíce jasné, jakým konkrétním tématem se hodnocení zabývá. Budu vycházet ze současných oblastí hodnocení.

1) Spolehlivost dodávek

- v současnosti toto hodnotící kritérium hodnotí příliš obecně dodávky jako takové.

Nově vzniklá podkritéria:

- a) *Místo určení dodávek* – upřesní schopnost dodavatele, zda je schopen uskutečňovat své dodávky na předem dohodnutá místa určení. Jedná se hlavně o materiál, který se dodává přímo na stavbu.
- b) *Dodržení dodací lhůty* – toto kritériu přesně upozorní na slabé místo dodavatele při uskutečňování dodávek v čase. Hodnotí, zda je dodavatel schopen plnit své dodávky podle podmínek stanovených ve smlouvě o spolupráci.
- c) *Vychystání a balení dodávky v požadované kvalitě* – toto hodnotící kritérium odhaluje, zda dodavatel řádně vychystává své dodávky. Zabezpečuje je takovým

způsobem balení, aby bylo co nejvíce zamezeno jejich znehodnocení při manipulaci, skladování a dopravě.

- d) *Uskutečnění dodávky v požadovaném množství a obsahu* – hodnotí dodavatele, zda uskutečňuje dodávky v takovém množství a obsahu, v jakém mu byla zaslána objednávka.

2) Cena a platební podmínky

- toto hodnotící kritérium obsahuje spojení dvou hodnocených oblastí. Při jeho rozdělení a doplnění o další podoblasti nám vznikne větší vypovídací schopnost.

Nově vzniklá podkritéria:

- a) *Cenová hladina* – hodnotí v jaké cenové hladině je dodavatel schopen dodávat své zboží.
- b) *Splatnost dodávky* – poskytuje informace o dodavateli, zda je schopen poskytnout úvěrové podmínky.
- c) *Rabat* – hodnotí, zda dodavatel poskytuje na své zboží rabat.
- d) *Poskytování slev* – určuje, jestli dodavatel poskytuje množstevní nebo jiné slevy.

3) Jakost materiálu

- v současnosti hodnotí toto kritérium pouze výsledky vstupní kontroly, zda souhlasí požadovaná kvalita s dodaným zbožím. Tuto oblast lze také rozvést a upřesnit.

Nově vzniklá podkritéria:

- a) *Zjištěná skutečná odchylka v dodávce od údajů v průvodní dokumentaci* – podle zmiňovaného kritéria, lze zefektivnit činnost vychystávání dodávek u dodavatele.
- b) *Počet reklamací za rok* – odhaluje kvalitu dodávaného zboží od dodavatele.
- c) *Počet reklamací stejného typu za rok* – hodnotí konkrétní problémy s dodávkami.
- d) *Rychlost řešení reklamací* – ukazuje na schopnost dodavatele řešit problém.

4) Dokumentace a certifikace

- v současnosti jsou tato dvě kritéria spojena do jednoho, nemají vypovídací schopnost.

Nově vzniklá podkritéria:

- Stupeň certifikace systému dle norem ISO nebo norem EN, DIN, CE.* – hodnotí systém managementu jakosti dodavatele. V průběžném hodnocení má význam, jestliže při výběru neměl zavedený certifikovaný systém jakosti a získal ho až při naší spolupráci.
- Příložená požadovaná dokumentace (dodací listy, atesty, ...)* – hodnotí, zda dodavatel přikládá k dodávce potřebné doklady, jestlipak že ne, které chybějí nejčastěji?

I když jsem vytvořil k již existujícím oblastem rozšiřující podkritéria, zjistil jsem, že hodnocení není ještě zcela úplné. V následující části uvedu nová kritéria hodnocení, kterými doplním nově vytvořený hodnotící formulář.

5) Spolupráce s dodavateli

- je důležitou součástí při efektivním dodavatelsko-odběratelském vztahu. Vzájemná výsledek spolupráce rozvíjí dané partnerství, proto je důležité zaměřit pozornost i na toto hodnotící kritérium.

Hodnocená podkritéria:

- Poskytování poradenských služeb* – toto kritérium hodnotí, zda dodavatel je schopen poskytovat ke svým dodávkám doplňkové služby.
- Spolupráce dodavatele s proškolením našich zaměstnanců při zavádění nových technologií* – hodnotí schopnost dodavatele spolupracovat při zavádění změn vzniklých z jeho strany.
- Postoj dodavatele ke spolupráci při řešení vzniklé poptávky ze strany zákazníka* – toto kritérium poukazuje na ochotu spolupráce dodavatele.

6) Doplnková kritéria

- při hodnocení a následném výběru nepatří mezi klíčová kritéria ovlivňující rozhodnutí o dodavateli. Mohou nám, ale pomoci při rozhodování, jestliže se předchozí hodnocení vyvíjela podobně.

Hodnocená podkritéria:

- a) *Schopnost dodavatele zajistit dopravu* – toto kritérium odhaluje, zda je dopravce schopen zajistit výhodnější přepravu svého zboží.

B) Bodové ohodnocení jednotlivých kritérií

Současné slovní charakteristiky nahradím novou slovní definicí, která bude konkrétně vytvořena pro každé kritérium zvlášť tak, aby přidělování bodu bylo přesnější.

Na základě získaných poznatků z teoretické části ponechám pro jednoduchost hodnocení ordinární stupnici v bodovém intervalu od 1 do 5 bodů. Přičemž hodnocení bude znamenat, že čím více bodu dodavatel získá, tím lépe.

Níže uvedená kritéria jsem seskupil podle jejich typologie do 6. okruhů, tak aby byla přehledně seřazena.

1) SPOLEHLIVOST DODÁVEK

- a) *místo určení*

vždy	doručení dodávky proběhlo vždy na sjednané místo	5 bodů
téměř vždy	dodávka nebyla maximálně 1x doručena na sjednané místo	3 body
téměř nikdy	dodávka nebyla 2x-3x doručena na sjednané místo	2 body
nikdy	dodávka nebyla dodána 4x a více na sjednané místo	1 bod

b) dodržení dodací lhůty

vždy	dodávka byla doručena vždy ve správném termínu	5 bodů
Téměř vždy	dodací lhůta byla překročena maximálně 1x	3 body
téměř nikdy	dodací lhůta byla překročena 2x až 3x	2 body
Nikdy	dodávka nebyla doručena ve správném termínu 4x a více	1 bod

c) vychystání a balení dodávky v požadované kvalitě

Vždy	dodávka byla vždy řádně vychystána a zabalena	5 bodů
téměř vždy	dodávka nebyla maximálně 1x vychystána nebo zabalena řádně	3 body
téměř nikdy	dodávka nebyla 2x až 3x řádně vychystána nebo zabalena	2 body
Nikdy	dodávka nebyla 4x a více řádně vychystána nebo zabalena	1 bod

d) uskutečnění dodávky v požadovaném množství a obsahu

Vždy	dodávka byla vychystána vždy v požadovaném množství a obsahu	5 bodů
téměř vždy	dodávka nebyla maximálně 1x vychystána v požadovaném množství a obsahu	3 body
téměř nikdy	dodávka nebyla 2x až 3x vychystána v požadovaném množství a obsahu	2 body
Nikdy	dodávka nebyla 4x a více vychystána v požadovaném množství a obsahu	1 bod

3) JAKOST MATERIÁLU

a) *v dodávce byla prostřednictvím vstupní kontroly zjištěna skutečná odchylka od uvedených údajů v dodacím listu*

Ne	dodávka se zcela shodovala se skutečností uvedenou v průvodních dokladech	5 bodů
mimořádně ano	dodávka se maximálně 1x neshodovala s údaji uvedenými v dodacích dokladech	3 body
Ano	dodávka se více jak 1x neshodovala s údaji uvedenými v dodacích dokladech	1 bod

b) *počet reklamací za rok*

0	během roku se nevyskytla žádná reklamace	5 bodů
1-3	během roku se vyskytly 1 až 3 reklamace	3 body
4 a více	během roku se vyskytly 4 a více reklamací	1 bod

c) *počet reklamací stejného typu za rok*

0	ve sledovaném období se nevyskytla žádná reklamace stejného typu	5 bodů
1-3	za sledovaný rok se vyskytly 1 až 3 reklamace stejného typu	3 body
4 a více	během roku se vyskytly 4 a více reklamací stejného typu	1 bod

d) rychlost řešení reklamací

výborná	dodavatel reaguje okamžitě a pružně na vzniklou reklamaci	5 bodů
Dobrá	dodavatel reaguje včas na vzniklou reklamaci do týdne	3 body
uspokojivá	dodavatel reaguje opožděně na vzniklou reklamaci do 14 dnů	2 body
nevyhovující	dodavatel reaguje na vzniklé potíže nedostatečně	1 bod

2) CENA A PLATEBNÍ PODMÍNKY

a) cenová hladina

výborná	smluvní cena je nižší o více než 30% pod průměrnou cenou na trhu	5 bodů
Dobrá	smluvní cena se pohybuje od 29% do 10% pod průměrnou cenovou hladinou	4 body
uspokojivá	smluvní cena se pohybuje od 9% pod do 9% nad průměrnou cenovou hladinou	3 body
neuspokojivá	Smluvní cena se pohybuje od 10% do 29% nad průměrnou cenovou hladinou	2 body
nevyhovující	Smluvní cena je vyšší jak 30% než průměrná cena na trhu	1 bod

b) splatnost dodávky

výborná	splatnost faktur je delší než 60 dnů	5 bodů
dobrá	splatnost faktur je od 60 do 30 dnů	4 body
uspokojivá	splatnost faktur je od 29 do 14 dnů	3 body
neuspokojivá	splatnost faktur je do 14 dnů	2 body
nevyhovující	splatnost faktur pouze v hotovosti	1 bod

c) *rabat*

Výborný	dodavatel poskytuje na své výrobky rabat nad 30%	5 bodů
Dobrý	dodavatel poskytuje na své výrobky rabat do 30%	3 body
uspokojivý	dodavatel poskytuje na své výrobky rabat do 20%	2 body
neuspokojivý	dodavatel poskytuje na své výrobky rabat do 10%	1 bod

d) *poskytování slev*

Ano	dodavatel poskytuje množstevní slevy, slevy při platbě v hotovosti a jiné	5 bodů
Zčásti	dodavatel poskytuje množstevní slevy nebo slevy při platbě v hotovosti nebo jiné	3 body
Ne	dodavatel neposkytuje slevy	1 bod

4) DOKUMENTACE A CERTIFIKACE

a) *stupeň certifikace systému dle norem ISO nebo norem EN, DIN, CE.*

výborný	dodavatel má certifikovaný systém normami řady ISO 9000, EN, DIN, CE.	5 bodů
dostačující	dodavatel je schopen plnit normy shodně s normami ISO, EN, DIN, CE.	3 body
Slabý	dodavatel se připravuje na přijetí systému jakosti	2 body
nedostačující	dodavatel se nezabývá systémem jakosti	1 bod

- b) *dodavatel dodává s dodávkou požadovanou dokumentaci – dodací listy, atesty, garanční listy, certifikáty o zdravotní nezávadnosti*

Vždy	dodavatel přiložil požadovanou dokumentaci ke sjednané dodávce pokaždé včas	5 bodů
téměř vždy	dodavatel udal důvod chybějící dokumentace a následně doručil dodatečně do 1 dne požadovanou dokumentaci	3 body
téměř nikdy	dodavatel neudal důvod chybějící dokumentace a doručil ji později	2 body
Nikdy	dodavatel nedoručil bez udání důvodu požadovanou dokumentaci	1 bod

5) SPOLUPRÁCE S DODAVATELI

- a) *potvrzení objednávek*

Včas	dodavatel potvrdil pokaždé námi vystavenou objednávku včas	5 bodů
následné kontaktování	dodavatel potvrdil námi vystavenou objednávku až po dalším kontaktování	3 body
Nikdy	dodavatel nepotvrzuje námi vystavené objednávky	1 bod

- b) *dodavatel je schopen nám poskytnout poradenskou službu při zavádění nových technologií*

ano	dodavatel poskytuje poradenské služby	5 bodů
ne	dodavatel neposkytuje poradenské služby	1 bod

- c) *dodavatel spolupracuje při proškolení našich zaměstnanců o nových výrobcích a technologiích*

ano	dodavatel spolupracuje při školení	5 bodů
ne	dodavatel nespolupracuje při školení	1 bod

- d) *postoj dodavatele s námi spolupracovat při řešení vzniklé poptávky ze strany zákazníka*

vynikající	dodavatel vždy ochotně spolupracuje při vzniku neočekávané poptávky	5 bodů
Žádný	dodavatel nespolupracuje při vzniku mimořádné poptávky	1 bod

6) DOPLŇKOVÁ KRITÉRIA

- a) *schopnost dodavatele zajistit dopravu své dodávky*

výborný	dodavatel je schopen zajistit dopravu levněji než externí dopravce	5 bodů
dobrá	dodavatel je schopen zajistit dopravu stejně drahou jako externí dopravce	3 body
nepříznivá	dopravu si musíme zajistit sami	2 body
nevyhovující	dodavatel je schopen zajistit dopravu dražší než externí dopravce	1 bod

C) Stanovení vah důležitosti pro jednotlivá kritéria

V současném modelu hodnocení dodavatelů chybí váhy důležitosti pro jednotlivá kritéria, to způsobuje zkreslování výsledků hodnocení. Jednotlivá kritéria hrají v hodnocení různou roli. Tahle skutečnost nebyla při současném systému hodnocení brána v potaz.

Aby bylo hodnocení přesnější, vytvořil jsem v této části váhy důležitosti pro jednotlivá hodnotící kritéria. Na základě konzultací s referenty nákupu a zásobování jsem

sestavil jednotlivá kritéria do tabulky, podle toho, jak jsou významná pro hodnocení dodavatelských služeb. Pro přidělování vah kritérií jsem použil metodu postupného rozdělení vah. V následující tabulce jsou znázorněny jednotlivé kritéria s váhami důležitosti.

Tab. č. 4.1 Stanovení vah důležitosti. Zdroj: Vlastní zpracování

Důležitost	Váha oblasti	Váha v okruhu	Hodnocená kritéria	Výsledná váha
velmi důležitá kritéria	0.60	0.50	SPOLEHLIVOST DODÁVEK	0.30
		0.50	JAKOST MATERIÁLU	0.30
méně důležitá kritéria	0.35	0.40	CENA A PLATEBNÍ PODMÍNKY	0.14
		0.30	SPOLUPRÁCE S DODAVATELI	0.11
		0.30	DOKUMENTACE A CERTIFIKACE	0.11
doplňková kritéria	0.05	1.00	DOPLŇKOVÁ KRITÉRIA	0.05
SUMA	1.00			1.00

D) Celkové hodnocení dodavatelů

Po konzultaci s pracovníky nákupního a zásobovacího oddělení jsme se dohodli, že budou i nadále provádět hodnocení svých dodavatelů, se kterými mají uzavřené smlouvy o spolupráci, nebo se kterými spolupracují na takové úrovni, aby bylo možné hodnocení provést.

Jednotlivé hodnocení dodavatelů bude probíhat na základě vyplnění hodnotícího formuláře. Tento formulář obsahuje jednotlivá hodnotící kritéria, která budou oceněna příslušným počtem bodů, podle schopností každého dodavatele. Hodnotící formulář je uveden v příloze č. 6. Dosažená kritéria budou následně přepočtena příslušnými váhami důležitosti. Zavedením vah důležitosti znamená, že dosažených 5 bodů za dodržování dodacích lhůt bude hrát v hodnocení jinou roli než dosažení 5 bodů za chorost zajistit dopravu. Po celkovém přepočtení bodu a jejich sečtení bude celková dosažená suma hrát důležitou roli, je důležitá pro následné zařazování dodavatele do výsledné skupiny dodavatelů.

Pro snadnější orientaci ve výsledcích jsem vytvořil skupiny dodavatelů a jejich bodové intervaly, do kterých budou hodnocení dodavatelé zařazováni. Systém dodavatelů obsahuje 5 skupin, skupiny jsou řazeny podle počtu dosažených bodů v hodnocení sestupně. A – výborný dodavatel, B – dobrý dodavatel, C – podmíněný dodavatel, D – nevyhovující dodavatel a N – nový dodavatel.

Pro výpočet intervalů jednotlivých skupin, jsem musel vypočítat maximální a minimální hodnoty, které dodavatelé mohou získat během hodnocení. Interval se pohybuje v rozpětí 17.10 – 3. 42 bodů. Rozpětí intervalu jsem vypočítal tak, že jsem obodoval hodnotící kritéria maximem a minimem, sečetl jednotlivé varianty a vynásobil je vahami důležitosti. Postup výpočtu je uveden v příloze č. 7. V následující tabulce je přehledně zobrazen konečný systém skupin hodnocených dodavatelů.

Tab. č. 4.2 Konečné hodnocení dodavatelů. Zdroj: Vlastní zpracování

Skupina dodavatel	Dodavatel	Rozsah skupin	rozsah v %
A	Výborný	17.10 - 15.60	100 - 85
B	Dobrý	15.59 - 12.85	84 - 70
C	Podmíněný	12.85 - 9.36	69 - 51
D	Nevyhovující	9.35 a méně	méně jak 50
N	Nový	-	-

Dodavatelé zařazení ve skupině A jsou nejlepšími dodavateli, ve skupině B jsou zařazení ti, kteří splňují požadavky odběratele minimálně na 70%. Skupina D obsahuje dodavatele, kteří jsou riziková pro firmu, a proto je nutná jejich změna. Ve skupině N jsou zařazení noví dodavatelé, kteří nebudou hodnoceni z důvodu nedostatku údajů.

E) Vytvoření systému hodnocení dodavatele v elektronické podobě

Při zlepšování současného systému hodnocení dodavatelů jsem využil program MS Excel z kancelářského balíku Microsoft Office. Tento program obsahuje spoustu užitečných funkcí a vzorců, které pomáhají usnadňovat práci při používání tohoto tabulkového editoru.

Po vytvoření jednotlivých podskupin hodnotících kritérií, po konkretizaci jejich slovního popisu, po jejich bodovém hodnocení, po vytvoření jednotlivých vah důležitosti a po vytvoření skupin, do kterých budou dodavatelé zařazováni, jsem vytvořil elektronický hodnotící formulář. Při tvorbě tohoto formuláře pro mě bylo prioritou, aby zjednodušoval a urychloval práci při činnosti hodnocení jednotlivých dodavatelů.

Tento Excelovský soubor obsahuje tři pracovní listy a další tři skryté listy, které obsahují pomocné výpočty. Prvním pracovním listem je SEZNAM DODAVATELŮ. Tento list obsahuje pořadová čísla dodavatelů, jejich názvy a IČO. Vedle seznamu dodavatelů je vytvořena tabulka, která zahrnuje hodnotící kritéria dodávky. Tento list slouží jako zdrojový odkaz pro následující list HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ uvedený v příloze č. 6. V tomto formuláři probíhá samotné hodnocení dodavatelů. Třetím listem je GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ, slouží pro lepší přehled o dosažených výsledcích hodnocených dodavatelů, uveden v příloze č. 8. Další tři listy jsou záměrně skryty, protože obsahují pomocné výpočty, funkce a vzorce, které se nesmí měnit. Kdyby došlo k jejich poškození, přestaly by fungovat přednastavené funkce a vzorce v hodnotícím formuláři a v listu grafické znázornění.

Postup při hodnocení dodavatelů v MS Excel

1. krok – udržování aktuálnosti seznamu dodavatelů a zapisování neshod

V prvním kroku musí referent nákupu a zásobování udržovat aktuálnost SEZNAMU DODAVATELŮ. Na tento seznam totiž navazuje tabulka s hodnotícími kritérii dodávek, do které budou referenti nákupu a zásobování zaznamenávat v průběhu hodnotícího období vzniklé potíže. Tyto informace o dodávkách získávají na základě oznámení pracovníků skladu. Ti jsou povinni jakoukoliv nesrovnalost dodávky ohlásit nákupnímu oddělení.

2. krok – výběr dodavatele

V druhém kroku se hodnotitel přepne na následující list HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ. V tomto formuláři nejprve vyplní datum, ve kterém probíhá hodnocení. Následně si vybere dodavatele, kterého chce hodnotit. Výběr provede rozkliknutím šipky, která je u buňky dodavatel. Tato šipka obsahuje aktuální seznam dodavatelů organizace. Při věru dodavatele, se automaticky vyplní jeho název a IČO.

3. *krok* – bodování hodnocených kritérií

Třetím krokem je přidělování bodů každému hodnocenému kritériu. U každého hodnoceného kritéria je rozbalovací šipka, které obsahuje počet dosažitelných bodů. Hodnotitel si vybere příslušný počet bodů a na ten dvojklikem poklepe. Poklepáním se bod vepíše do formuláře. Tak pokračuje až ke konci formuláře. Přiřazené body jsou automaticky sečteny a pronásobeny váhami důležitosti. Celková suma dosažených bodů je zobrazena ve spodní části formuláře. V této části formuláře se také nachází buňka pojmenovaná: „Dodavatel patří do skupiny.“ Do této buňky se automaticky zapíše vyhodnocená skupina, do které je dodavatel zařazen. Zařazování do jednotlivých skupin probíhá podle počtu dosažených bodů při hodnocení.

4. *krok* – grafické znázornění

V posledním kroku se hodnotitel přepne do posledního listu GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ uvedený v již zmiňované příloze č. 8. V tomto listu hodnotitel nic nevyplňuje, složí mu pouze pro lepší přehled výsledků. Tento list obsahuje konečnou tabulku, ve které jsou obsaženy maximálně dosažitelné body a ty skutečně dosažené. V této tabulce je také maximální možná suma, suma skutečně dosažených bodů a skupina, ve které je dodavatel zařazen. Pro grafické znázornění slouží dva grafy. Jeden pro porovnání celkově dosažených bodů a druhý pro porovnání skutečně dosažených bodů s maximálně možnými. Tabulka i grafy jsou automaticky upravovány podle zadávaných hodnot v HODNOTÍCÍM FORMULÁŘI.

Tento jednoduchý a přehledný systém hodnocení dodavatelů urychluje práci pracovníkům nákupního a zásobovacího oddělení. MS Excel je vhodný zejména pro jeho dostupnost a jednoduchost. Je součástí skoro každého kancelářského balíku. Jeho obsluha je snadná, přehledná a rychlá. Hodnocení dodavatelů se tak může stát zajímavější a příjemnější činností, než tomu bylo doposud.

F) Motivování dodavatelů

Jedním z problémů při hodnocení dodavatelů je jejich nedostatečná zpětná vazba na výsledky hodnocení. Navrhují společnosti RD Rýmařov, aby při zasílání výsledků hodnocení dodavatelům, poukázala na vzniklé nedostatky a požadovala odůvodnění vzniklých nejasností a jejich nápravu. Jako motivující prvek může být použit mediální

podpora nejlepších dodavatelů. Což by jim zajistilo účinnou formu propagace. Nebo jim může společnost nabízet výhodnější podmínky při další spolupráci. Takoví dodavatelé musí přesně splňovat stanovená kritéria.

4.2 Shrnutí navrhovaných doporučení ke zlepšení

Po analýze současného stavu systému práce s dodavateli, jsem se zaměřil na systém hodnocení a výběr dodavatelů. V této oblasti práce s dodavateli jsem zaznamenal podstatné nedostatky, které jsem se následně snažil odstranit. Řídil jsem se získanými poznatky z literatury. Nyní provedu zhodnocení nově navrhovaného systému hodnocení a výběru dodavatelů.

Zhodnocení navržených opatření

Aby bylo hodnocení celkově efektivnější, mělo lepší vypovídací schopnost o hodnocených dodavatelích a bylo rychlejší, příjemnější, navrhl jsem tyto změny:

- vytvořil jsem podoblasti jednotlivých hodnotících kritérií,
- provedl jsem jasné slovní definice bodového ohodnocení jednotlivých kritérií,
- přidělil jsem váhy důležitosti jednotlivým kritériím hodnocení,
- vytvořil jsem skupiny dodavatelů podle jejich schopnosti plnit požadavky odběratele,
- zavedl jsem program MS Excel do hodnocení dodavatelů, tak aby urychloval a zjednodušoval práci hodnotitelů,
- navrhl jsem motivační opatření k poskytnutí zpětné vazby dodavatelů.

Výhody nově navrhovaného systému hodnocení

- 1) Vytvořením a rozšířením hodnotících kritérií získal systém hodnocení dodavatelů lepší vypovídací schopnost o míře plnění požadavků odběratele.
- 2) Na základě konzultací s jednotlivými referenty oddělení nákupu a zásobování jsem navrhl slovní definice k hodnoceným kritériím, tak aby si hodnotitel mohl jasně představit, co je tím zamýšleno. Tato slovní charakteristika bude přidána jako

„Průvodní dokumentace“ k vytvořenému „Hodnoticímu formuláři“ v tabulkovém editoru MS Excel.

- 3) Kvalita hodnocení dodavatelů byla podstatně zvýšena zavedením vah důležitosti. Váhy se doposud nepoužívaly a důležitost jednotlivých kritérií nebyla brána v potaz.
- 4) Vytvořené skupiny dodavatelů, do kterých jsou zařazováni po ukončení hodnocení, přinesly lepší přehlednost o stávajícím stavu. Hodnotitel tak přesně ví, jak daný dodavatel plní uvedené požadavky. Napomáhá mu při rozhodnutí, zda je potřeba hledat nového dodavatele.
- 5) Vytvořením hodnoticího formuláře v tabulkovém editoru MS Excel přineslo urychlení, zjednodušení práce a eliminaci chyb. To díky tomu, že byly využity nabízené funkce a vzorce. K hodnoticímu formuláři jsem vytvořil grafy, které slouží pro prezentaci výsledků, tak aby byly jasné a přehledné.
- 6) V poslední části navrhovaných doporučení jsem uvedl některé možnosti, jak motivovat dodavatele, aby poskytovali zpětnou vazbu na zaslané hodnocení.

Náklady na zavedení nového systému hodnocení dodavatelů jsou téměř nulové. Veškerá vnitropodniková oddělení ve společnosti RD Rýmařov používají kancelářský balík Microsoft Office, jehož součástí je tabulkový editor Microsoft Excel. Jednoduchost ovládání základních funkcí tohoto programu je známá u všech pracovníků oddělení nákupu a zásobování.

Díky vytvořenému hodnoticímu formuláři v tabulkovém editoru MS Excel se ušetří čas a náročnost při jeho vyplňování. Formulář je vytvořen tak, aby důležité funkce a vzorce byly chráněny a nemohlo dojít k jejich znehodnocení.

Hodnocení dodavatelů budou provádět referenti oddělení nákupu a zásobování. Budou hodnotit ty dodavatele, se kterými spolupracují při dodávkách. Jelikož se použitím nového systému ušetří práce i čas, bylo by vhodné, kdyby hodnocení prováděli minimálně 2x do roka. Tak budou mít lepší přehled o kvalitách jednotlivých dodavatelů. Bude-li odhalen nedostatek u dodavatele, bude mít příslušný referent možnost pružněji reagovat na jeho slabá místa. Ušetří tak náklady vynaložené na vstupy.

Povinností před zavedením tohoto systému hodnocení dodavatelů je zaškolit pracovníky oddělení nákupu a zásobování. Dále by bylo vhodné, aby byla nová metodika

po projednání a ověření zapracována do stávající podnikové směrnice. Nově vytvořený systém hodnocení dodavatelů předám společnosti RD Rýmařov s. r. o. na CD viz příloha č. 9.

5. ZÁVĚR

Tématem mé diplomové práce byl systém práce s dodavateli ve stavebním podniku. Po analýze současného systému práce s dodavateli ve společnosti RD Rýmařov s r. o. jsem si vytýčil za hlavní cíl zlepšení systému hodnocení a výběru dodavatelů. Tento systém jsem se snažil vylepšit tak, aby poskytoval jasné a přehledné informace o dodavatelích a zároveň byl snadný postup při jeho vykonávání.

V první části mé práce jsem teoreticky popsal dané téma. Za použití literatury jsem charakterizoval nákupní činnost, marketingové pojetí nákupu, management partnerství s dodavateli, jejich výběr a hodnocení a nejčastěji používané metody v praxi.

V druhé části, v analýze současného stavu jsem provedl stručnou charakteristiku firmy, její historický vývoj, výrobní proces, výrobkové portfolio. Dále jsem se zabýval činnostmi oddělení nákupu a zásobování. Popsal jsem jeho organizační složení, náplň práce, povinnosti a pravomoc jednotlivých referentů. Zaměřil jsem se na jejich nákupní činnost a popis současného systému hodnocení a výběru dodavatelů.

Ve třetí části jsem se snažil využít získané poznatky z literatury a vylepšit tak zjištěné nedostatky v současném systému hodnocení dodavatelů. Tyto nedostatky jsem odhalil na základě zkušeností, spolupráce s referenty oddělení nákupu a zásobování a pomocí získaných teoretických znalostí. Nedostatky v systému hodnocení dodavatelů byly zejména – použití příliš obecných kritérií, chyběla slovní charakteristika bodového ohodnocení, nebyly stanoveny váhy důležitosti jednotlivých kritérií, nebylo využíváno žádného softwaru pro usnadnění práce při hodnocení dodavatelů a chyběla zpětná vazba od dodavatelů na zaslané výsledky.

Jelikož správný výběr dodavatele ovlivňuje náklady na vstupy a ty pak celkové ekonomické výsledky organizace, zaměřil jsem se z tohoto důvodu na systém hodnocení a výběru dodavatelů. Vytvořil jsem k současným hodnotícím kritériím další podskupiny, které mají lepší vypovídací schopnost o hodnocené oblasti. Vytvořil jsem nové bodové ohodnocení a slovně ho definoval, aby si hodnotitel mohl jasně představit, co je tím myšleno a zamezilo by se tak subjektivnímu pohledu hodnotitele. Dále jsem vytvořil váhy důležitosti jednotlivých podkritérií, které přesně stanoví jaké kritérium hodnocení je pro organizaci prioritou. Ke konečným výsledkům jsem sestavil skupiny dodavatelů, do kterých jsou hodnocení dodavatelé zařazováni přesně podle dosažených bodů.

Pro zjednodušení práce hodnotitelů jsme celý systém hodnocení a výběru vytvořil v tabulkovém editoru MS Excel, který nabízí bohatou škálu funkcí a vzorců pro usnadnění práce. Hodnotící formulář je vytvořen tak, že hodnotitel zadává jen nabízené možnosti. Následující propočet výsledku, zařazení dodavatele do příslušné skupiny a grafické znázornění probíhá automaticky díky zavedení příslušných funkcí a vzorců. Hodnotiteli se tak zkrátí potřebný čas, zjednoduší se mu práce na vykonání této činnosti a eliminuje se riziko překlepu. Vytvořený soubor předám na CD společnosti RD Rýmařov s r. o.

Pro zajištění zpětné vazby dodavatelů na výsledky hodnocení jsem navrhl pár opatření, jak by mohla společnost své dodavatele motivovat ke spolupráci.

Nově navržená opatření společnosti RD Rýmařov s. r. o. umožní efektivně využívat data o jejich dodavatelích. Díky snadnému zpracování a využití programu Microsoft Excel je možné provádět hodnocení dodavatelů častěji, než je tomu doposud (1x ročně). Bylo by vhodné, kdyby bylo prováděno minimálně 2x do roka.

Nový systém hodnocení dodavatelů poskytuje maximální podporu pro efektivní hodnocení a následný výběr dodavatelů, tím snižuje riziko neúspěchu a následné ekonomické ztráty.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

A. Monografie

1. NENADÁL, J. a kol. *Management partnerství s dodavateli*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 322 s. ISBN 80-7261-152-6.
2. TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 378 s. ISBN 987-80-247-1479-0.
3. LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 160 s. ISBN 80-251-0174-6.
4. TOMEK, J.; HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 263 s. ISBN 80-85943-73-5.
5. TOMEK, G.; TOMEK, J. *Nákupní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 173 s. ISBN 80-85623-96-X.
6. VEBER, J. a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 358 s. ISBN 80-7261-146-1.
7. NENADÁL, J. aj. *Moderní management jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
8. MACUROVÁ, P. *Řízení jakosti B*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2008. 168 s. ISBN 978-80-248-1720-0.
9. FOTR, J.; DĚDINA, J.; HRŮZOVÁ, H. *Manažerské rozhodování*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2000. 231 s. ISBN 80-86119-20-3.
10. GROS, I.; GROSOVÁ, S. *Tajemství moderního nákupu*. 1. vyd. Praha: KANAG – Tisk, 2006. 184 s. ISBN 80-7080-598-6.
11. VAINDL, V. *Veřejné zakázky (hodnocení podmínek pomocí více kritérií)*. Příloha týdeníku Ekonom, 1996. č. 15. 12 s. ISSN 1210-0714.

B. Internetové zdroje

12. *Profil společnosti RD Rýmařov s r.o.* [online]. [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <http://www.rdrymarov.cz/cs/site/cz_o_nas/cz_o_spolecnosti.htm>.

13. *Produkty společnosti RD Rýmařov s r.o.* [online]. [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <http://www.rdrymarov.cz/cs/site/cz_rodinne_domy/cz_katalog.htm>.

C. Interní materiál

14. *Příručka jakosti.* Rýmařov: Ing. Miroslav Jindrák, 2009. 41 s.
15. *Popis funkčního místa.* Rýmařov: Olga Rychlá, 2007. 2 s.

SEZNAM ZKRATEK

RD	rodinné domy
MS	Microsoft
IČO	identifikační číslo podnikatele
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
spol.	společnost
např.	například
atd.	a tak dále
tj.	to je
č.	číslo
TQM	Total Quality Managemen
ČSN	česká státní norma
EN	evropská norma
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
RAL	Německý institut pro hodnocení kvality a certifikace
DIN	německá státní norma
CE	značka shody v Evropském hospodářském prostoru
ETA	evropský certifikát kvality výrobku

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

